

Technická univerzita v Liberci

---

FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ

**Katedra:** Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky  
**Studijní program:** Sociální práce  
**Studijní obor  
(kombinace):** Penitenciární péče

VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH SE ZAMĚŘENÍM  
NA STŘEDNÍ MANAGEMENT VE  
SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO.

ADULTS TRAINING WITH FOCUS ON  
MIDDLE MANAGEMENT IN COMPANY  
SKODA AUTO

**Bakalářská práce:** 08-FP-KSS- 4001

**Autor:** **Podpis:**

František Beneš

.....

**Adresa:**

Konečná 1121

294 01, Bakov nad Jizerou

**Vedoucí práce:** Mgr. Květuše Sluková

**Konzultant:** Ing. Vladimír Šorejs

**Počet**

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
53	6	8	0	19	6

V Liberci dne: 13.4.2009

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne: 04. 03. 2009.

František Beneš

---

## Poděkování

Zde bych chtěl poděkovat především Mgr. Květuši Slukové, za její ochotu, cenné rady a připomínky, které pomáhaly vzniku této práce.

Dále bych chtěl poděkovat své rodině a kolegům v zaměstnání za trpělivost a podporu, kterou mi během psaní práce, ale i během celého studia prokázali.

**Název bakalářské práce:** Vzdělávání dospělých, se zaměřením na střední management, ve společnosti Škoda Auto a.s.

**Název bakalářské práce:** *Adults training with focus on middle management in company Skoda Auto a.s.*

**Jméno a příjmení autora:** František Beneš

**Akademický rok odevzdání bakalářské práce:** 2008/2009

**Vedoucí bakalářské práce:** Mgr. Květuše Sluková

**Resumé:**

Bakalářská práce se zabývala problematikou vzdělávání dospělých v soukromé organizaci se zaměřením na nejnižší článek managementu a vycházela z předpokladu, že rozsah jejich znalostí, vědomostí a dovedností je rozdílný. Práci tvořily dvě stěžejní oblasti. Jednalo se o část teoretickou, která pomocí zpracování a prezentace odborných zdrojů popisovala možnosti a postupy při vzdělávání dospělých. Praktická část zjišťovala pomocí dotazníku a analýzy dokumentace názory 102 pracovníků z firmy Škoda Auto a.s. Cílem práce bylo zjistit, zda lze pomocí stávajících vzdělávacích akcí, zajistit jednotný standard znalostí, vědomostí a dovedností.

**Klíčová slova:** management, vzdělávání, kurzy, vědomosti a dovednosti, projekt, odborná příprava, vzdělávání dospělých.

**Summary:**

The bachelor thesis is dealing with the problems of education of adults in a private organisation focusing on the lowest management and assuming that the level of their knowledge and skills is different. This thesis consists of two main parts. The theoretical part describes the possibilities and methods of educating adults with the help of elaboration and presentation of scientific resources. The practical part presents opinions of 102 workers of Škoda Auto a.s. using questioners and documentation analysis. The goal of this thesis was to find out if it is possible to achieve an identical standard of knowledge and skills using current educational system.

Key words: management, course, knowledge, skills, project, professional preparation, adult education, motivation, progress

Das Resümee:

Die Bakkalaus-Arbeit hat sich mit der Problematik der Erwachsenenbildung in den Privatorganisationen mit der Zielsetzung auf die unterste Stufe des Management es beschäftigt und ist sie von der Voraussetzung ausgegangen, das das Ausmass ihrer Kenntnisse und Fertigkeiten unterschiedlich ist. Die Arbeit war von zwei grundlegenden Bereichen gebildet. Es handelte sich um einen theoretischen Teil, der mit Hilfe der Präsentation und Auswertung der Fachquellen, die Möglichkeiten und Vorgehen der Erwachsenenbildung beschrieben haben. Der praktische Teil besorgte mittels Fragebogen und Dokumentenanalyse die Meinung 102 Mitarbeiter der Skoda Auto a.s. Die Zielsetzung der Arbeit war, den einheitlichen Standard und die Kenntnisse, Wissen und Fertigkeiten festzustellen.

Schlüsselwort: Management, Kurse, Wissen und Kenntnisse, Projekt, fachliche Vorbereitung, Erwachsenenbildung, Motivation, Entwicklung, Fortschritt

1	Úvod.....	7
2	TEORETICKÉ ZPRACOVÁNÍ PROBLÉMU.....	8
2.1	Vzdělávání .....	8
2.1.1	Význam a cíle vzdělávání.....	8
2.1.2	Vzdělávání zaměstnanců .....	14
2.2	Metody vzdělávání na pracovišti .....	14
2.2.1	Klady a zápory vzdělávání na pracovišti.....	18
2.2.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	19
2.3	Trendy ve vzdělávání dospělých.....	24
2.3.1	E-learning .....	24
2.3.2	E-learning ve společnosti Škoda Auto .....	27
2.4	Systém vzdělávání ve Škoda Auto .....	29
2.5	Útvar Vzdělávání dospělých (ZCA).....	30
3	PRAKTICKÁ ČÁST .....	31
3.3	Cíl praktické části.....	31
3.4	Stanovení předpokladů .....	31
3.5	Použité metody.....	31
3.6	Popis zkoumaného vzorku.....	31
3.7	Průběh šetření.....	32
3.8	Aréna příležitostí.....	32
3.9	Projekt „ Team Leader“.....	36
3.9.1	Charakteristika: .....	37
3.9.2	Základní část .....	39
3.9.3	Rozvojová část .....	41
3.10	Výsledky a interpretace.....	48
3.11	Shrnutí výsledků praktické části.....	53
3.12	Vyhodnocení dokumentace a dotazníků .....	53
4	Závěr .....	55
5	Seznam použitých zdrojů .....	56
6	Seznam příloh.....	58

# 1 Úvod

Současná doba je charakteristická společensko – ekonomickými změnami, změnou pracovních nároků, požadavků na rekvalifikaci a celoživotní vzdělávání. V minulém století bylo vzdělávací úsilí zaměřeno zejména na osvojování si vědomostí a praktických dovedností, získávání odborných znalostí. Na počátku 21. století k tomu navíc přistupuje další požadavek na vzdělávání – nutnost vstoupit do „vyššího patra“ lidského intelektu, v němž „sídlí“ kreativita. Schopnost produkování nových znalostí a nalézání lepších alternativ k obvyklým postupům a řešením, se stává nutným předpokladem úspěchu ve změněném prostředí podnikatelského světa.

Mnoho podniků se vzdělávání svých zaměstnanců věnuje často jen příležitostně podle momentální potřeby. Efektivita těchto akcí potom není příliš vysoká a vliv na zvýšení jejich konkurenceschopnosti je proto nízký.

Avšak stále více podniků se věnuje vzdělávání svých zaměstnanců systematicky. Vytvářejí vlastní vzdělávací koncepci a speciální týmy zaměstnanců, kteří se organizací vzdělávání, zajišťování lektorů, ať už z řad vlastních nebo externích odborníků, věnují.

Mezi podniky, které vsadily na vzdělávání zaměstnanců, patří i Škoda Auto a. s. Nejnovější technika, neustálé inovace a špičkové výkony zaměstnanců jsou důvodem úspěchu Škoda Auto.

Ve společnosti Škoda Auto zajišťuje vzdělávání zaměstnanců útvar ZCA – Vzdělávání dospělých, který disponuje jak kvalifikovanými odborníky, tak i odpovídajícím materiálním vybavením. Intenzivně spolupracuje i s externími vzdělávacími subjekty nejen v přípravě odborné, ale i nadodborné, která se věnuje rozvoji klíčových kompetencí. Poskytuje zaměstnancům širokou nabídku kurzů a programů od profesionálního odborného vzdělávání pro dělnické profese, přes všeobecné kursy a speciální programy, až k seminářům pro vedoucí zaměstnance a kandidáty na řídicí funkce.

## 2 TEORETICKÉ ZPRACOVÁNÍ PROBLÉMU

### 2.1 *Vzdělávání*

Vzdělávání je proces realizovaný za určitých vnitřních a vnějších podmínek. K nimž počítáme i souhrn všech vzdělávacích opatření a zařízení, kterými působí společnost na vzdělávání jednotlivce. V současnosti je kladen důraz na dynamické a nepřetržité pojetí tohoto procesu, ten je chápán jako celoživotní.

Poprvé se objevil požadavek celoživotního vzdělávání člověka v pedagogickém systému J. A. Komenského - Vševýchova. Ve druhé polovině 20. století se pod vlivem vědeckotechnické revoluce stává postupná realizace celoživotního vzdělávání nutností. Příčiny lze spatřovat v celkové akceleraci vývoje společnosti, jež s sebou nese rychlé změny hospodářského a společenského života, v rychlém rozvoji vědeckého poznání, provázaném poznatkovou explozí a přímým ovlivňováním výrobní technologie. Ve změně úlohy vědy ve společnosti, v mobilitě profesí, ve stoupající vzdělanosti úrovně širokých vrstev obyvatelstva a v jejich rostoucích nárocích na rozsah i kvalitu informací.<sup>1</sup>

V období vědeckotechnické revoluce se spolu se vzděláváním dětí a mládeže stává společenskou nutností také vzdělávání dospělých. Zahrnuje všechna organizovaná vzdělávací opatření určená dospělým bez rozlišných cílů, obsahu a motivace i bez ohledu na jejich věk a sociální postavení. V současných podmínkách tak vzdělávání dospělých významně přispívá k profesionalizaci, tj. k přípravě a k dalšímu zkvalitňování kvalifikované pracovní síly a k sociální adaptaci, tj. přizpůsobování člověka měnícím se životním i pracovním podmínkám, utváření jeho uvědomělého a aktivního vztahu k nim i k plné seberealizaci.<sup>2</sup>

#### 2.1.1 Význam a cíle vzdělávání

Základní význam podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

---

<sup>1</sup> Skalka Jarolím a kolektiv. Základy pedagogiky dospělých. SPN, Praha, 1989, s. 157-158.

<sup>2</sup> Skalka Jarolím a kolektiv. Základy pedagogiky dospělých. SPN, Praha, 1989, s. 158.



Konkrétní cíle vzdělávání jsou:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo. Zabezpečit, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.<sup>3</sup>

„Cíl vzdělávání vyjadřuje ideální představu toho, čeho má být vzděláváním u člověka dosaženo.“<sup>4</sup>

Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním zaměstnanců je dobře organizované systematické vzdělávání. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad tohoto vzdělávání je pečlivě vyhodnocován. Je to neustále opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující podnikové cíle podnikové strategie vzdělávání, opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby formování pracovních schopností zaměstnanců podniku (identifikace potřeby vzdělávání). Následuje fáze plánování během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se školení bude týkat, oblastí, obsahu a metod školení apod. Třetí fáze cyklu je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávacího procesu.

Protože podnikové vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí podnik pochopitelně zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje a metody použité ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.<sup>5</sup>

„Vzdělávání pracovníků se stalo v posledních letech ve vyspělých zemích jednou z

---

<sup>3</sup> Armstrong Michal. Personální management. Grada, Praha, 1999, s. 531.

<sup>4</sup> Skalka Jarolím a kolektiv. Základy pedagogiky dospělých. SPN, Praha, 1989, s. 158.

<sup>5</sup> Koubek Josef. Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 2007, s. 213- 214.

nejdůležitějších personálních činností. Požadavek flexibility a připravenosti na změny, rychlý rozvoj techniky a technologie, rozvoj metod řízení a mnohé další, to všechno klade důraz na připravenost a neustálý proces prohlubování a rozšiřování pracovních schopností pracovníků.“<sup>6</sup>

Velké podniky vytvářejí zvláštní útvary vzdělávání zaměstnanců, zřizují podniková vzdělávací zařízení a stále častěji zavádějí tzv. systematické vzdělávání zaměstnanců, vyznačující se soustavným procesem vzdělávacích aktivit.

Malé podniky samozřejmě nemívají a ani nepotřebují nějaké zvláštní útvary vzdělávání či vlastní vzdělávací zařízení a ani jejich vzdělávací aktivity nemají podobu nepřetržitého procesu. Nicméně, v zahraničí i malé podniky věnují vzdělávání svých zaměstnanců mimořádnou pozornost, neboť vzdělávání pracovníků je v jejich úsilí o přežití, prosperitu a schopnost konkurence nezbytností.

Vzdělávání pracovníků je totiž jedním z nejdůležitějších zdrojů růstu produktivity práce, jedním z nejdůležitějších faktorů kvantitativní a kvalitativní stránky pracovního výkonu. I malý podnik tedy musí mít v každém okamžiku jasnou koncepci vzdělávání svých pracovníků a v případě potřeby tuto koncepci realizovat. Důraz se přitom klade na vzdělávání pracovníků přímo na pracovišti, při výkonu práce, ale využívá se i možností vzdělávání pracovníků mimo pracoviště, především instruktážních kurzů organizovaných výrobcí nejrůznějších strojů a zařízení, kurzů organizovaných vzdělávacími institucemi, vysílání na stáže apod. Každé vzdělávání vytváří z pracovníka pro podnik použitelnější, flexibilnější a zpravidla i výkonnější zdroj.<sup>7</sup>

Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci malých podniků podceňují potřebu vzdělávání svých zaměstnanců. Zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit a že je to něco, co se týká spíše velkých podniků. Mezi našimi majiteli malých podniků se lze často setkat i s názorem, že je vzdělávání věc pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své schopnosti požadavkům pracovního místa a podniku.

---

<sup>6</sup> Koubek Josef. Personální řízení v malých podnicích. Grada, Praha, 1996, s. 32.

<sup>7</sup> Koubek Josef. Personální řízení v malých podnicích. Grada, Praha, 1996, S. 32.

Vzdělávání zajišťuje , aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. Podnik tak investuje do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti.<sup>8</sup>

Podnikové vzdělávání pracovníků se orientuje na:

- 1. Oblast kvalifikace** - uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst.<sup>9</sup>

Konkrétně jde o:

- orientaci, což není nic jiného než zapracovávání nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl přijat,
- doškolování (prohlubování kvalifikace, používá se i slovo training), kdy jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jedná se tedy o proces, přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu , novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod. Doškolování je považováno jednak za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity podniku, jednak za nástroj zvyšující šance (konkurenceschopnost) pracovníků na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce,
- přeškolování (rekvalifikace, retraining), je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních (rekvalifikace může být plná nebo částečná, ve

---

<sup>8</sup> Koubek Josef. Personální řízení v malých podnicích. Grada, Praha, 1996, s. 125— 126.

<sup>9</sup> Koubek J., Hrabětová E., Huttlová E. Personální řízení (Vybrané kapitoly). VŠE, Praha, 1995, s. 115.

druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v novém povolání).<sup>10</sup>

V rámci podnikového vzdělávání pracovníků se odehrává jen ta část rekvalifikace, kterou iniciuje podnik. Mnohé rekvalifikační procesy iniciují státní nebo lokální instituce trhu práce v rámci realizace politiky zaměstnanosti.

## **2. Oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace), je orientována

na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávající práce pracovníka v podniku. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností se věnuje značná pozornost i formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince. Rozvoj je tedy orientován více na budoucí použitelnost a kariéru pracovníka než na práci, kterou pracovník momentálně vykonává. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispívala k vytváření a zlepšování mezilidských vztahů v podniku.

Obě oblasti vzdělávání jsou považovány za velmi významný nástroj zvyšování pracovního výkonu jedince i celého podniku, nástroj zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku i za nástroj zvyšující atraktivnost práce v podniku (nesmíme zapomínat na to, že podnikové vzdělávání pracovníků přispívá podnik ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti na trhu práce, k jejich personálnímu rozvoji a koneckonců i k jejich sociálnímu rozvoji, ke zvyšování jejich životní úrovně, protože kvalifikovanější pracovník podává lepší výkon a je za něj lépe placen).<sup>11</sup>

Velké podniky zpravidla provádějí tzv. systematické vzdělávání svých pracovníků, což je nepřetržitě se opakující cyklus rozpoznávání potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Vychází z podnikové politiky a strategie vzdělávání pracovníků a opírá se o speciálně vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

---

<sup>10</sup> Koubek Josef. Personální řízení v malých podnicích. Grada, Praha, 1996, s. 126 — 127.

<sup>11</sup> Koubek Josef. Personální řízení v malých podnicích. Grada, Praha, 1996, s. 126— 127.

V rámci systematického podnikového vzdělávání pracovníků mají klíčové Dostavení zejména tři fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání,
  - plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků
  - vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.
- Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces školení a jak bude vypadat jeho účinnost v dalších cyklech podnikového vzdělávání.<sup>12</sup>

V první řadě musíme zjistit potřebu vzdělávání pracovníků podniku. Je to dost obtížný úkol, protože vzdělávání a kvalifikace jsou kvalitativní charakteristiky, nedokážeme je měřit kvantitativními nástroji, nedokážeme ani změřit a jednoznačně stanovit kvalifikační požadavky určitého pracovního místa. Proto i zjišťování potřeb podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání jeho zaměstnanců je založeno více méně na odhadech a usuzování na základě některých skutečností. Rozhodující pro přiměřenost zjišťování potřeb vzdělávání je tedy praxe, zkušenosti, které v této oblasti získáme.

Při zjišťování potřeby vzdělávání pracovníků podniku se můžeme opírat zejména o:

- zkušenosti z procesu získávání a výběru pracovníků (obtížnost získání pracovníků s určitými znalostmi a dovednostmi, poznatky o znalostech a dovednostech uchazečů, které získáme z jejich materiálu nebo při výběrovém pohovoru),
- zkušenosti z procesu zapracovávání nových pracovníků,
- informace vyplývající z hodnocení pracovníků,
- informace, které získáme z běžného styku s pracovníky a z rozhovorů s nimi (je třeba mít neustálý přehled o tom, jak jednotlivci vykonávají svoji práci a zvažovat, zda některé jejich problémy nevyplynou z nedostatečné znalosti práce),

Všechny tyto informace nám pomohou rozpoznat nejen oblasti, na které se musíme při doškolování soustředit, ale i konkrétní pracovníky, kteří by měli být doškolováni.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Koubek Josef. Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 2007, s. 216.

## 2.1.2 Vzdělávání zaměstnanců

„Je třeba vždy pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější k zapracovávání nových pracovníků, některé k doškolování pracovníků, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají častěji ke vzdělávání manuálních pracovníků, jiné ke vzdělávání duševních pracovníků.“<sup>14</sup>

Všechny metody a techniky, které budu popisovat, nejsou konec konců ničím jiným než vytvářením vhodných příležitostí k učení a snahou učení usnadnit a učinit je zajímavějším a zábavnějším.

Vzdělávání lze zařadit do dvou velkých skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti, tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů. Tato metoda je vhodnější pro vzdělávání dělníků.
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště . Tato metoda je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

## 2.2 *Metody vzdělávání na pracovišti*

Ke vzdělávání nově přijatých pracovníků i pro doškolování stávajících pracovníků se v podnicích používají nejčastěji metody vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce. Jde především o následující metody:

**1) Instruktaž** při výkonu práce. Je nejčastěji používanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (V případě potřeby opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

---

<sup>13</sup> Koubek Josef. Personální řízení v malých podnicích. Grada , Praha, 1996, s. 131-133.

<sup>14</sup> Koubek Josef. Personální řízení v malých podnicích. Grada , Praha, 1996, s. 136

*Výhody:* Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi školeným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

*Nevýhody:* Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde však spíše o jednorázové působení, školení probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

**2) Coaching** představuje na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže! dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodická kontrola výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele, kterému se také říká koučování, ale mohli bychom v této souvislosti mluvit také o jakémsi patronátu. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného pracovníka.

*Výhody:* Školený je soustavně informován o hodnocení své práce. Metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci školeného se školitelem, zlepšuje mezi nimi komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

*Nevýhody:* Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.

**3) Mentoring** je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje.

*Výhody:* Jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching.

*Nevýhody:* Jako u coachingu, a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

**4) Counselling** patří k novějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem.

*Výhody:* Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu školení, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Školitel si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

*Nevýhody:* Metoda je však časově náročná a školení se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří školitelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.

**5) Asistování** je tradiční a často používanou metodou je tzv. „Školený pracovník“ je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, zejména pak tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.<sup>15</sup>

*Výhody:* Soustavnost působení na školeného a v důrazu na praktickou stránku vzdělávání.

*Nevýhody:* Školený se však může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instituce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování školitele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů.

**6) Pověření úkolem** je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Školený pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky. Jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena. Metody se častěji používá při formování pracovních schopností dílčích a tvůrčích pracovníků, popřípadě pracovníků, kteří budou vykonávat relativně samostatnou práci.

*Výhody:* Vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti.

---

<sup>15</sup> Koubek Josef. Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 2007, s. 222 - 223.



*Nevýhody:* Pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnostech i narušit jeho sebedůvěru.

**7) Rotace práce** je stále používanější metodou vzdělávání řídicích nebo řadových pracovníků. Školený pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (na různých pracovních místech, pracovištích, úsecích) a poznává podnik komplexněji.

*Výhody:* Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly podniku. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy podniku komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti.<sup>16</sup>

*Nevýhody:* Pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět. To může podrýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

**8) Pracovní porady** jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nichž se účastníci seznamují s problémy a fakty, týkající se jak vlastní práce, problémů pracoviště i celého podniku, tak často i jiných oblastí (technické novinky, nové přístupy používané v jiných podnicích či popisované v literatuře).

*Výhody:* Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním postojům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či podnikem, motivují k problémům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

*Nevýhody:* Problém časového umístění pracovní porady. Uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu či

---

<sup>16</sup> Koubek J., Hrabětová E., Huttlová E. Personální řízení (Vybrané kapitoly). VŠE, Praha, 1995, s. 124 - 125.

v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha ji maximálně zkrátit.<sup>17</sup>

### **2.2.1 Klady a zápory vzdělávání na pracovišti**

*Klady vzdělávání na pracovišti:*

- je levné, i když může vést k tomu, že pracovní výkon školitele se poněkud sníží, protože bude muset věnovat pozornost školenému,
- je zpravidla individuální a jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem školeného,
- přináší školenému praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti si osvojuje práci, tedy názorně, a snadněji si je osvojí,
- učí se v konkrétních podnikových podmínkách, učí se pracovat s konkrétní podnikovou technikou a používat podnikových postupů (to není vždy možné zajistit při vzdělávání mimo podnik).

*Zápory vzdělávání na pracovišti*

- nemáme v podniku vždy vhodné a schopné školitele, zejména jde-li o seznamování se s novou technikou a technologií, kterou v podniku zavádíme,
- nemáme vždy podmínky, aby vzdělávání mohlo probíhat nerušeně,
- plné vytížení všech pracovníků způsobuje, že se těžko hledá školitel, který by mohl působit na školeného soustavně,
- část práce školitele, kterou nestihne proto, že se musí věnovat školenému pracovníku, musí někdo udělat, to co vzbuzuje nelibost těch pracovníků, kterým se rozšíří jejich povinnosti.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Koubek Josef. Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 2007, s. 224 - 225.

<sup>18</sup> Koubek Josef. Personální práce v malých podnicích. Grada, Praha, 1996, s. 138.

### 2.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

„Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (v podniku nebo mimo něj) se uplatňují jak při zapracování nových pracovníků, tak při doškolování či rozvoj stávajících pracovníků.“

19

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se často realizují v režimu podobném režimu školnímu, (kurzy na školách nebo ve školících institucích), ve zvláštních školících zařízeních (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí, jako na rozvoj dovedností. Metody používané ke vzdělávání pracovníků mimo pracoviště se většinou hodí k rozvíjení pracovních schopností řídicích pracovníků podniku nebo specialistů.<sup>20</sup>

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

**1) Přednáška**, která je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

*Výhody:* Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení).

*Nevýhody:* Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných školenými.

**2) Přednáška spojená s diskusí**, nebo také seminář uvedené nevýhody přednášky poněkud překonává. Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.

*Výhody:* Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

*Nevýhody:* Akce již musí být důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.

**2) Demonstrování:**(praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti

---

<sup>19</sup> Koubek J., Hrabětová E., Huttlová E. Personální řízení (Vybrané kapitoly). VŠE, Praha, 1995, s. 126.

<sup>20</sup> Koubek Josef. Personální práce v malých podnicích. Grada, Praha, 1996, s. 138 .139

názorným způsobem za použití audio-vizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. Metoda třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do školení důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti.

*Výhody:* Školení pracovníci se zkoušejí svou zručnost v bezpečném prostředí bez rizik *způsobení závažnějších škod. Zprostředkování znalostí a dovedností.*

*Nevýhody:* Obvykle jsou podmínky ve školicím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, na závalu je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problémů.

**4) Případové studie:** jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.

*Výhody:* Pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud se případová studie týká konkrétní situace v určitém podniku v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi, i s jeho výsledky.

*Nevýhody:* Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na školitele, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.<sup>21</sup>

**5) Workshop** je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

*Výhody:* Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. je vhodným nástrojem výchovy týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.

*Nevýhody:* Stejně jako u případových studiích.

---

<sup>21</sup> Koubek J., Hrabětová E., Huttlová E. Personální řízení (Vybrané kapitoly). VŠE, Praha, 1995, s. 125- 126.

**6) Brainstorming** je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.

*Výhody:* Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Postupuje kreativní myšlení.

*Nevýhody:* Stejně jako u případových studiích.

**7) Simulace:** je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci školení dostanou dosti podobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu školení se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

*Výhody:* Velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

*Nevýhody:* Problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování školených školitelem. Metoda je velmi náročná na přípravu.<sup>22</sup>

**8) Hraní rolí:** jejíž metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávají. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit Konkrétní situaci. V každém případě je třeba zachovat si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobností) spíše u vedoucích pracovníků.

*Výhody:* Učí školené samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě ovládat své *emoce*.

*Nevýhody:* Vyžaduje pečlivou orientační přípravu a na školitele klade stejně náročné požadavky jako případové studie či stimulace.

---

<sup>22</sup> Koubek Josef. Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 2007, s. 225 - 227.

**9) Assessment centre:** je v podstatě diagnosticko-výcvikový program, je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Je založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. Assessment centre tedy slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka. Assessment centre používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly. Školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Účastníci absolvují přiměřeně sestavenou řadu takovýchto úkolů jsou přitom hodnoceni prakticky (zpravidla vedoucími pracovníky různých úrovní a zaměření z příslušné organizace) nebo zkušenými psychology.

Protože se k posuzování používá simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu. V některých případech se v rámci assessment centre používají i tradiční testy osobnosti a testy schopnosti. Assessment centre představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.<sup>23</sup>

*Výhody:* Školený si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různých povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Velmi účinná metoda.  
*Nevýhody:* Velmi náročná metoda na přípravu a technické vybavení.

**10) Školení hrou:** manažeři hrají hry a učí se při tom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Školení se může odehrávat ve volné přírodě, tělocvičně, ale i v poněkud upravené učebně. Postup školení spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.

---

<sup>23</sup> Koubek Josef. Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 1995, s. 227.

*Výhody:* Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné aktivitě a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Je to ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Jedná se o velmi efektivní metodu.

*Nevýhody:* Metoda je náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů hrát si, obavu ze zesměšnění, popřípadě jejich nechuť k pohybovým aktivitám.<sup>24</sup>

Další metody jsou např.

**Kurz:** kurzem rozumíme organizační útvar, ve kterém se shromáždí skupina lidí k tomu, aby se mohla strukturovaně vzdělávat v určitém předmětu činnosti nebo ve vzájemně propojených předmětech. Kurzy představují častou formu vzdělávání a získání praktických zkušeností a jejich trvání je proměnné od jednoho dne do několika měsíců, v některých případech i několik let. Hlavním účelem kurzu je sdělovat vědomosti a poskytnout technické dovednosti lidem, kteří potřebují znalosti a praktické zkušenosti k tomu, aby mohli vykonávat určité funkce, nebo aby mohli přijímat správná rozhodnutí. Nejběžnější metoda používaná v kurzech je výklad, vysvětlení učební látky.

**Seminář** – účelem semináře, obdobně jako u kurzu, poskytnout informace a napomoci účastníkům vytvořit si vědomosti o určitém problému či problematice. Účelem semináře je však také stimulovat aktivní diskusi mezi účastníky.

**Konference** – účelem konference je shromáždit na krátkou dobu (obvykle a jeden nebo dva dny) skupinu lidí se společným zájmem a poskytnout jim čerstvé informace v určitém oboru a diskutovat o otázkách, které je zajímají. Konference se tedy velmi podobá semináři. Avšak jestliže se na semináři diskutuje o záležitostech obecnějšího charakteru, pak konference se zabývá spíše praktickými otázkami a je více soustředěna na každodenní práci účastníků.

Studijní **zájezdy**, **studijní** exkurze a **studijní cesty** jsou termíny, které označují návštěvy, jednotlivce nebo skupiny lidí, mimo jejich obvyklé bydliště nebo pracoviště za účelem

---

<sup>24</sup> Koubek J., Hrabětová E., Huttlová E. Personální řízení (Vybrané kapitoly). VŠE, Praha, 1996, s. 127—128.

poznání a vzdělávání. Studijní zájezd je závažná vzdělávací aktivita, tak jako každá vzdělávací forma, tak jako jsou kurzy a semináře. Dobře organizovaný studijní zájezd nebo cesta dá účastníkům dobrou příležitost, aby se vzdělávali rozhovorem s druhými a pozorováním. Takto pak získají nové nápady, ideje a naučí se dělat věci jiným způsobem.<sup>25</sup>

## ***2.3 Trendy ve vzdělávání dospělých***

Současné metody, formy a obsah vzdělávacích programů reflektují obrovský nárůst informací a vědomostí, odpovídající i současným trendům procesu učení dospělých, schopnosti pracovat s informacemi, tyto si uchovat, zapamatovat a v daný čas vybavit. Současné požadavky v oblasti vzdělávání dospělých však rovněž reflektují potřebu změny v oblastech dovedností a postojů (zejména v rozvoji tzv. klíčových kompetencí).

***Mezi trendy ve vzdělávání dospělých patří zejména:***

- individuální přístup,
- programy „šité“ na zakázku dle přesně vydefinovaných potřeb,
- videotréninky, zpětná vazba,
- e-learning,
- modelové situace, případové studie, rolové hry,
- efektivita vzdělávání,
- poradenství a konzultace,
- individuální či skupinové koučování,
- outdoor aktivity.

### **2.3.1 E-learning**

„E-learning v širším slova smyslu znamená proces, který popisuje a řeší tvorbu, distribuci, řízení výuky a zpětnou vazbu na základě počítačových kurzů. Tyto aplikace většinou obsahují simulace, multimediální lekce tj. kombinace textového výkladu s animacemi, grafikou, schémata, auditem, videem a elektronickými testy.“<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Mužík Jaroslav. Andragogická didaktika. codex Bohemia, Praha, 1998, s. 135— 145

<sup>26</sup> Edoceo[online].[cit. 11.1. 2009]. Dostupné z: <<http://www.edoceo.cz/index-2.htm> />



E-learning je rozšířením stávajících možností vzdělávání. Nemůže sice úplně nahradit veškerou prezenční výuku, ale dokáže ji velmi úspěšně doplňovat a rozšiřovat.

E-learning můžeme také chápat jako multimediální podporu vzdělávacího procesu s použitím moderních informačních a komunikačních technologií, které je zpravidla realizováno prostřednictvím počítačových sítí. Základním úkolem je v čase i prostoru svobodný a neomezený přístup ke vzdělávání.

#### *Výhody e-learningu*

- Snížení nákladů na vzdělávání.
- Možnost volby času, místa, délky, intenzity a tempa studia.
- Zajištění vysoké úrovně předávaných znalostí a jejich udržování.
- Vyšší efektivnost výuky.
- Zvýšení zodpovědnosti zaměstnanců za vlastní rozvoj.

#### *Nevýhody e-learningu*

- Vysoké počáteční náklady.
- Zvýšená potřeba vlastní motivace a sebekázně studujícího.
- Závislost na technologiích.
- Nedostatek kontaktu s živým lektorem.

„Kam směřuje e-learning?“

Americký expert Marc Rosenberg odhaduje, že v následujících letech můžeme očekávat šest základních transformací e-learningu:<sup>27</sup>

#### 1. E-learning bude více než elektronické školení.

Aby mohl mít větší vliv, bude třeba do e-learningu zakomponovat nová řešení pro získávání informací a spolupráci, která se více zaměřena specifické funkce, které lidé vykonávají v zaměstnání. Půjde o zdroje, jako je správa znalostí, společenství znalostí a podpora výkonnosti přímo na pracovišti.

#### 2. E-learning se posune na pracoviště.

---

<sup>27</sup>Kapitola zpracována dle: *Insite*[online].[cit. 12. 11. 2008]. Dostupné z: <<http://infoservis.insite.cz>>

Vzdělávací organizace, ať už půjde o velké firemní univerzity, malá oddělení nebo outsourcované služby, se budou více zaměřovat na pracoviště než na třídy.

Klíčovým trendem bude interdisciplinarita vzdělávání, která však bude podporovat efektivnější práci od začátku, nikoli nutnost vytváření vzdělávacích programů pro napravení špatně plánované práce.

3. Smíšené vzdělávání se dočká obnovy.

Obecná definice smíšeného vzdělávání hovoří o integraci skupinového a samostatného učení, zajišťovaného ve třídě i online formou. Vychází z toho, že v některých situacích je lepší studovat za pomoci přímého kontaktu s instruktorem,

4. E-learning se bude více soustředit na znalosti.

Katalogy e-learningových služeb jsou většinou organizovány podle oborů (marketing, IT, leadership apod.), studijních plánů a kurzů. Problém však spočívá v tom, že nabízejí jen jeden způsob získávání znalostí-kurzy. Existuje ale mnoho jiných zdrojů znalostí, ke kterým by uživatelé e-learningu měli mít brzy přístup prostřednictvím znalostních databází.

5. E-learning se vyvine různě na různých úrovních mistrovství. Organizace zjišťují, že způsob učení jednotlivých lidí závisí na úrovni jejich mistrovství v dané práci. To se bude výrazně odrážet i na nových způsobech vzdělávání a používaných technologiích.

6. Technologie budou sekundární záležitostí. I když tradiční e-learning a s ním spojené technologie jsou důležité, odborníci byli často příliš rychlí na to, aby si je osvojili. Do budoucna bychom měli přemýšlet o e-learningu a vzdělávacích technologiích jako o prostředcích, nikoli strategii.

### 2.3.2 E-learning ve společnosti Škoda Auto

Společnost Škoda Auto využívá systém eDoceo<sup>28</sup> firmy Trask Solutions. V systému eDoceo je pět základních rolí, které umožňují různé činnosti: student, manažer, pedagog, tutor a administrátor.

#### Student – hlavní role v celém systému

- studuje kurzy, absolvuje testy a prohlíží si dosažené výsledky,
- píše si vlastní poznámky v rámci studia kurzu a poskytuje tyto poznámky dalším kolegům,
- komunikuje s ostatními studenty, tutori (lektory), zodpovědnými zaměstnanci z odboru vzdělávání a administrátorem systému v diskusních skupinách,
- hodnotí kvalitu kurzů.

#### Manažer

- získává přehledy a základní informace o studiu zaměstnanců, kteří jsou mu přímo podřízeni (nebo kteří jsou v jeho oblasti koordinátora vzdělávání)
- získává odkazy na podrobné informace o postupu jejich studia, včetně výsledků v konaných testech.

#### Pedagog a tutor

- pomáhají studentům v přidělených kurzech,
- zodpovídají otázky studentů ke kurzům a testům,
- přidělují kurzy skupinám a uživatelům,
- spravují kurzy a skupiny.

#### Administrátor

- spravuje kurzy, uživatele,
- komunikuje s uživateli pomocí novinek systému a pomocí e-mailu
- přiděluje role v systému.

---

<sup>28</sup> Edoceo[online].[cit. 11. 9. 2008]. Dostupné z :<<http://www.edoceo.cz>>

Studentem se do budoucna rozumí všichni zaměstnanci firmy. Manažeři jsou všichni vedoucí zaměstnanci podniku a koordinátoři vzdělávání. Pedagogy a tutorů tvoří vybraní pracovníci útvaru ZCA, příp. dalších vzdělávacích institucí. Administrátora představují rovněž vybraní pracovníci útvaru ZCA ve firmě.

### **E-learningové kurzy a jejich studium**

Všichni THP (technicko-hospodářští pracovníci) mají přístup na pracovišti k počítačům a ostatním zaměstnancům (dělnické profese) je na požádání umožněn přístup k počítači a vygenerováno číslo, které použijí pro přihlášení do systému.

Pokud chce zaměstnanec firmy studovat e-learningové kurzy, musí vyplnit standardní přihlášku do vzdělávací akce, nechat ji schválit vedoucím a odeslat na útvar Vzdělávání. Pro základní kurzy Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint a Outlook) a základní kurz Windows není nutné vyplňovat přihlášku, protože tyto kurzy mají automaticky přiřazeny všichni uživatelé systému eDoceo.

Zhruba během jednoho týdne po obdržení přihlášky přijde zaměstnanci e-mailem oznámení, že mu byl jím vybraný kurz přiřazen v systému eDoceo.

Kurzy je možno studovat s přerušeními, systém si pamatuje, jakou látkou zaměstnanci již prošli. Pro ukončení či přerušení studia konkrétního kurzu a ukončování práce v systému eDoceo je nutné dodržet korektní způsob odhlášení, jinak hrozí, že údaje o studiu z poslední návštěvy systému eDoceo budou ztraceny a systém při příštím přihlášení nezobrazí správně již dostudované úseky daného kurzu. Většina kurzů je zakončena testem, po úspěšném absolvování kurzu jsou údaje přeneseny do SAPu.

Systém eDoceo je připraven tak, že kurzy v něm uložené lze studovat jak v zaměstnání v síti Intranet, tak z kteréhokoliv počítače mimo firmu, který je připojen na internet. Přístup do systému z externího počítače mimo firmu je podmíněn schválením příslušného vedoucího.

Všechny kurzy jsou tvořeny jednotlivými lekcemi, jež se skládají z výkladu, cvičení a otázek. Každý kurz je zakončen závěrečným testem. Pro úspěšné absolvování kurzu je nutné zodpovědět všechny otázky u jednotlivých lekcí a úspěšně absolvovat závěrečný test.

### **Předkládané efekty:**

- Větší rozsah nabízeného vzdělání.
- Úspora nákladů na vzdělání, dopravu, ubytování a pronájem prostor.
- Úspora času na vzdělávání.
- Omezení neúčasti zaměstnanců na pracovišti.

### **Výhody:**

- Noví zaměstnanci jsou proškoleni po nástupu.
- Každý zaměstnanec má přístup kdykoliv k jakémukoliv školení.
- Každý si zvolí tempo a dobu jaká mu vyhovuje, možnost návratu k problémovým pasážím.
- Pomocí testů lze změřit efektivnost vzdělávacího procesu.
- Snadná údržba obsahu a doplňování seminářů – aktualizace.
- Zvýšení celkové úrovně znalostí a zvýšení kvality (snížení počtu oprav).

### **Nevýhody:**

- Vysoké vstupní náklady.
- Nízká motivace k sebevzdělávání.
- Chybějící synergie počítačové gramotnosti, schopnosti vytvářet a umění vést virtuální kurzy.
- Nedostatečná počítačová gramotnost a psychická bariéra na straně uživatelů.
- Nevhodný pro témata vyžadující větší interakci mezi vyučujícím a účastníky kurzu.

## **2.4 Systém vzdělávání ve Škoda Auto**

Vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti Škoda Auto zajišťováno centrálně prostřednictvím útvaru Vzdělávání dospělých pro všechny oblasti firmy Škoda Auto. Prostřednictvím něj je zajištěno úzké provázání se všemi rozhodujícími útvary včetně okamžitých zpětných vazeb. Veškeré závazné požadavky na vzdělávání jsou nárokovány firmou. *Firma rovněž zajišťuje veškeré financování celého systému vzdělávání včetně nákladů na provoz, vybavení, modernizace, potřeby projektů, investice a na přípravu.*

## **2.5 Útvar Vzdělávání dospělých (ZCA)**

Útvar ZCA - Vzdělávání dospělých - je začleněn do oblasti Z – oblast řízení lidských zdrojů. Úkolem tohoto útvaru je zabezpečit veškeré školicí aktivity pro zaměstnance firmy Škoda Auto. V současném organizačním uspořádání funguje od roku 1991. Za dobu si vybudoval vlastní databanku vzdělávacích aktivit ve všech potřebných směrech. V návaznosti na ni byl zpracován detailní Katalog vzdělávacích akcí. V Katalogu vzdělávacích akcí jsou uvedeny standardní kurzy, nestandardní kurzy se sestavují podle požadavků zákazníka zpravidla pro potřebu konkrétního provozu, konkrétní stroj či zařízení.

V případě velmi specifických požadavků se firmě nevyplatí školení vlastními prostředky a tak využívá služeb externích školitelů a to v prostorách firmy nebo v prostorách dodavatelů, či jiných externích vzdělávacích institucí.

V útvaru ZCA jsou koncentrováni odborníci a specialisté ze všech potřebných oborů: z plánování, přípravy vzdělávacích programů, zpracování projektů a realizace všech požadovaných forem vzdělávání.

V rámci zajištění komunikace s firmou a potřeby zjištění reakcí a zpětných vazeb byly vytvořeny funkce koordinátorů vzdělávání odborných útvarů firmy. Koordinátor vzdělávání je zaměstnanec, který je jmenován vedoucím odborné oblasti jako kontaktní osoba s útvaru ZCA. V současné době je v celé firmě 23 koordinátorů vzdělávání. Vzdělávací aktivity jsou dle profesních oblastí rozděleny do pěti odborných skupin:

- Plánování a organizace vzdělávání
- Analýza potenciálu
- Technická příprava
- Odborná příprava
- Nadodborná příprava

1. První dvě skupiny zajišťují přípravnou fázi vzdělávání – provádí přípravu a podporu vzdělávacích akcí, výběr zaměstnanců. Zabývají se zejména systémy, projekty, přípravou kvalifikačních programů, plánováním vzdělávacích akcí, výběrem zaměstnanců a coachingem. Zbývající tři skupiny zajišťují realizační fázi vzdělávání – realizují nárokové a dohodnuté vzdělávací programy.

## **3 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3.3 Cíl praktické části**

Cílem praktické části je za pomoci dotazníkového šetření a analýzou dokumentace zjistit, zda lze pomocí stávajících vzdělávacích akcí, zajistit jednotný standard znalostí, vědomostí a dovedností, nutných pro výkon práce týmového koordinátora.

### **3.4 Stanovení předpokladů**

Pro praktickou část bakalářské práce byly stanoveny tři předpoklady, které byly ověřovány prostřednictvím dotazníku.

1. Lze předpokládat, že více než 60% týmových koordinátorů účastnících se vzdělávacího programu „Aréna příležitostí Škoda Auto“ má minimálně středoškolské vzdělání (ověřováno pomocí dotazníku – položkou č.3).
2. Lze předpokládat, že častější zájem o účast na vzdělávacích programech je ovlivněna věkem koordinátorů týmu (ověřováno pomocí dotazníku – položkou č.4).
3. Lze předpokládat, že délka praxe ve firmě ovlivňuje úměrně možnost zařazení do funkce koordinátora týmu. (ověřováno pomocí dotazníku – položkou č.6).

### **3.5 Použité metody**

Jako metodu pro ověření získaných dat byl v první části použit dotazník viz příloha č.1. V druhé části, jsou vyhodnocovány a analyzovány údaje získané ze studia dokumentace, které účastníci vzdělávací akcí vyplnili pro potřeby útvaru ZCA- Vzdělávání dospělých. viz. příloha č.2.

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů.

### **3.6 Popis zkoumaného vzorku**

Šetření bylo prováděno ve vzdělávacím centru firmy Škoda Auto v druhém pololetí roku 2008. Náhodně bylo vybráno 102 respondentů. Respondenti jsou zaměstnanci firmy Škoda

Auto a jejich současné pracovní zařazení je na pozici koordinátor týmu. Koordinátor týmu je nejnižší vedoucí funkce v oblasti výroby v rámci hierarchie firmy.

### ***Analýza a interpretace dat***

Každá z podoblastí šetření byla vyhodnocována samostatně a závěrem je uvedeno celkové shrnutí. V první části jsou předkládány informace získané ze studia dokumentace útvaru ZCA- Vzdělávání dospělých. Druhá podoblast je zpracována na základě dotazníku, který autor této práce sestavil.

### ***3.7 Průběh šetření***

### ***3.8 Aréna příležitostí***

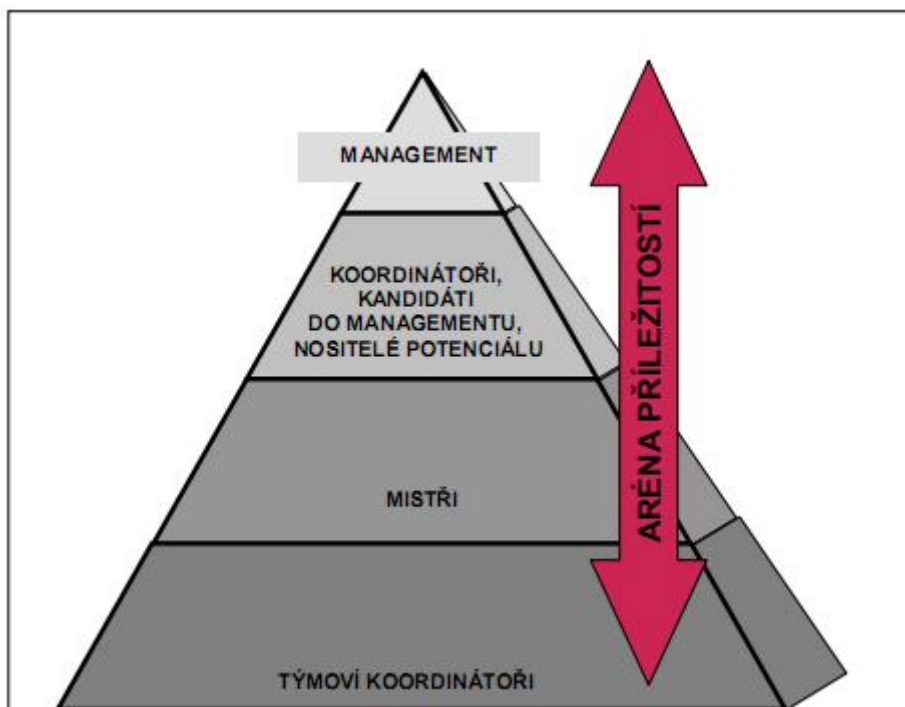
V rámci neodborné přípravy je pro zaměstnance ŠKODA AUTO připraven projekt s názvem „Aréna příležitostí“. Účelem projektu bylo vytvoření systému, který by nabízel vzdělávací aktivity poskytující znalosti a dovednosti aktuálně potřebné pro plnění úkolů. „Např. Specialistu čeká důležitá prezentace, před kterou by rád vylepšil své prezentační dovednosti. Má tedy možnost si prezentaci vyzkoušet „nanečisto“ a využít zpětné vazby formou poradenství s odborníkem.“<sup>1</sup>

Tento projekt nabízí vzdělávací akce, které jsou zaměřeny jak na získávání teoretických poznatků, tak na trénink jejich dovedností. Projekt je zaměřen na:

- podporu strategie spolupráce mezi lidmi na různých úrovních řízení
- vytvoření příležitostí pro zaměstnance, s možností se dále se rozvíjet

Tento projekt je příležitostí pro každého – zúčastnit se ho může vyšší i střední management, kandidáti do managementu, specialisté, referenti i supervizoři.





Obr. 1: Pyramida „Arény příležitostí“

Zdroj: ZCA- Vzdělávání dospělých

Vzdělávací akce z „Arény příležitostí“ jsou nabízeny od roku 2006. V původních plánech měl být projekt „Aréna příležitostí“ rozdělen do čtyř palet, v současnosti existují tři - paleta pevná, sezónní a zákaznická. Do provozu neuvedená informační paleta měla zaměstnance informovat o světových trendech ve vzdělávání, probíhajících kongresech apod.

**Paleta pevná:** zahrnuje zpravidla vícedenní vzdělávací akce, které byly již dříve velmi žádané. Tematicky se jedná o vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností, finančního řízení, pracovního a sociálního práva, interkulturního a projektového managementu nebo stresových a konfliktních situací.

**Paleta sezónní:** nabízí vzdělávací akce orientované na rychlý rozvoj dovedností s rozsahem maximálně jednodenního tréninku. V rámci palety jsou nabízené vzdělávací akce zaměřené na rozvoj prezentačních a rétorických dovedností, nabízí tréninky pro podporu efektivity práce jako myšlenková mapa nebo techniky duševní práce, ale také trénink prosazení se pomocí asertivních technik, osobní organizovanost či videotrénink interakcí, v rámci kterého mají účastníci možnost vybrat si problémovou situaci, kterou si na bezpečném neformálním místě s pomocí lektorů a dalších účastníků nasimulují a „nanečisto“ vyzkouší. Po každé vzdělávací akci mají účastníci možnost využít individuální

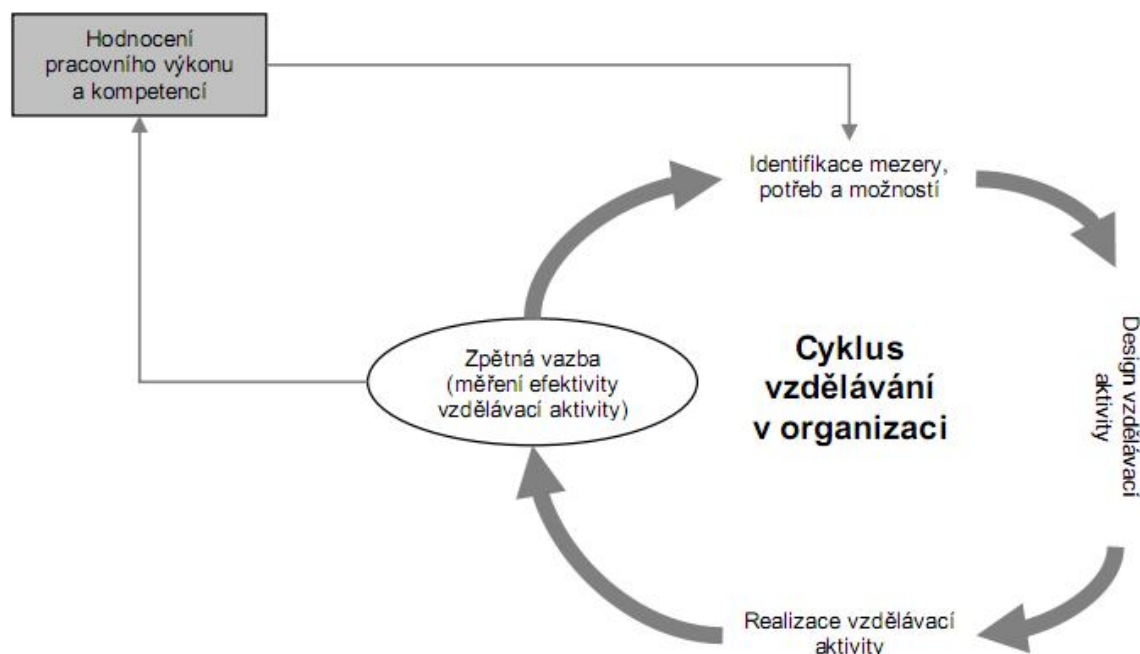
poradenství poskytované lektorem tréninku.

**Paleta zákaznická:** nabízí tréninky „šité na míru“ podle přání a potřeb jednotlivých oddělení. Například vedoucí některého oddělení cítí potřebu lepší spolupráce ve svém týmu, a proto kontaktuje specialistu z Nadodborné přípravy, se kterým situaci zanalyzují a sestaví trénink ušitý dle potřeb daného týmu. Výsledkem může být např. teambuilding spojený s outdoorovými aktivitami

Zájemce o vzdělávací akci si tedy může na základě svých potřeb vybrat akci zaměřenou na rozvoj konkrétní dovednosti nebo znalosti.

### Hodnocení vzdělávacích aktivit

Armstrong uvádí Hamblinovu definici procesu vyhodnocování vzdělávání jako „každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace“<sup>29</sup>. Již do fáze plánování vzdělávací akce by měl být zahrnut způsob konečného vyhodnocování. Na obrázku č.2 je znázorněno umístění zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu.



Obr.2: Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu  
zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. str.178

Asi 70% rozvojových programů v oblasti „měkkých“ dovedností realizovaných v rámci Evropské unie nemá v sobě zabudováno měření efektu. V USA je to méně než

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. str.276

30%. U vyhodnocování vzdělávacích aktivit dominují průzkumy spokojenosti, neboť se měří daleko lépe, než vliv těchto aktivit na výsledky organizace. Hlavním důvodem obtížnosti měření je, že vzdělávání působí s velkým zpožděním a nelze oddělit podíl všech jiných možných vlivů.<sup>30</sup>

Vyhodnocování může probíhat na čtyřech úrovních:

Reakce – jak na vzdělávání reagují účastníci

Hodnocení poznatků – nakolik byly naplněny cíle vzdělávací akce

Hodnocení chování – nakolik se změnilo chování účastníků ve smyslu využití poznatků po návratu ze vzdělávací akce do pracovního prostředí

Hodnocení výsledků – určení přidané hodnoty vzdělávacích programů

Hroník rozlišuje metody i podle autorství hodnocení a časového horizontu, jejich matice je zobrazena v tabulce .

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	<b>Subjektivní</b> (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback, Rozvojový plán (část), 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	<b>Objektivní</b> (hodnotí pozorovatel)	Test-retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřízeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Obr.3: Tabulka matice metod měření dle autorství a časového horizontu  
zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. str.178

Nejrozšířenější metodou je subjektivní krátkodobé hodnocení spokojenosti formou dotazníku. Vhodná doba pro vyplnění dotazníku je tři až sedm dní po vzdělávací akci, ale většinou je hodnocení prováděno již na závěr kurzu, tedy v momentě, kdy účastníci mohou být pod vlivem haló efektů. Výhodou metody je malá časová náročnost a umožnění

<sup>30</sup>HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*.str.177

jednoduché kvantifikace. Časté používání této metody dokazují i výsledky šetření o používání nástrojů vyhodnocování vzdělávání.

Druhou subjektivní krátkodobou metodou je dopis lektorovi, nebo dopis sobě. Touto metodou lze získat kvalitnější zpětnou vazbu, je však časově náročnější.

Předmětem autofeedbacku je vyhodnocení vztahu změny a kvality osobního přispění, profesního i osobního rozvoje. Je vhodné jej provádět půl roku až rok po vzdělávací akci.

Rozvojový plán obsahuje sebehodnocení, v němž účastník sleduje svůj rozvoj v dané oblasti. V průběhu času sleduje míru přírůstku nových znalostí a nových dovedností a také jejich uplatňování v praxi. Přírůstek dokumentuje číselně i konkrétními příklady.

Otázky 360° zpětné vazby jsou zaměřeny na pokrok od zahájení vzdělávacího nebo rozvojového programu. Sebehodnocení je doplňováno odpověďmi na otázku:

„Podle čeho to druzí mohou poznat?“.

Z objektivních hodnocení zmíním jen test – retest. Jedná se o opakované provedení znalostního testu. První test se provádí při zahájení školení, druhý s určitým odstupem po ukončení školení, aby výsledky nezahrnovaly pouze krátkodobou paměť.

Nejvhodnější pro měření efektivity vzdělávací akce je kombinování subjektivních a objektivních metod, a to i několika zároveň.

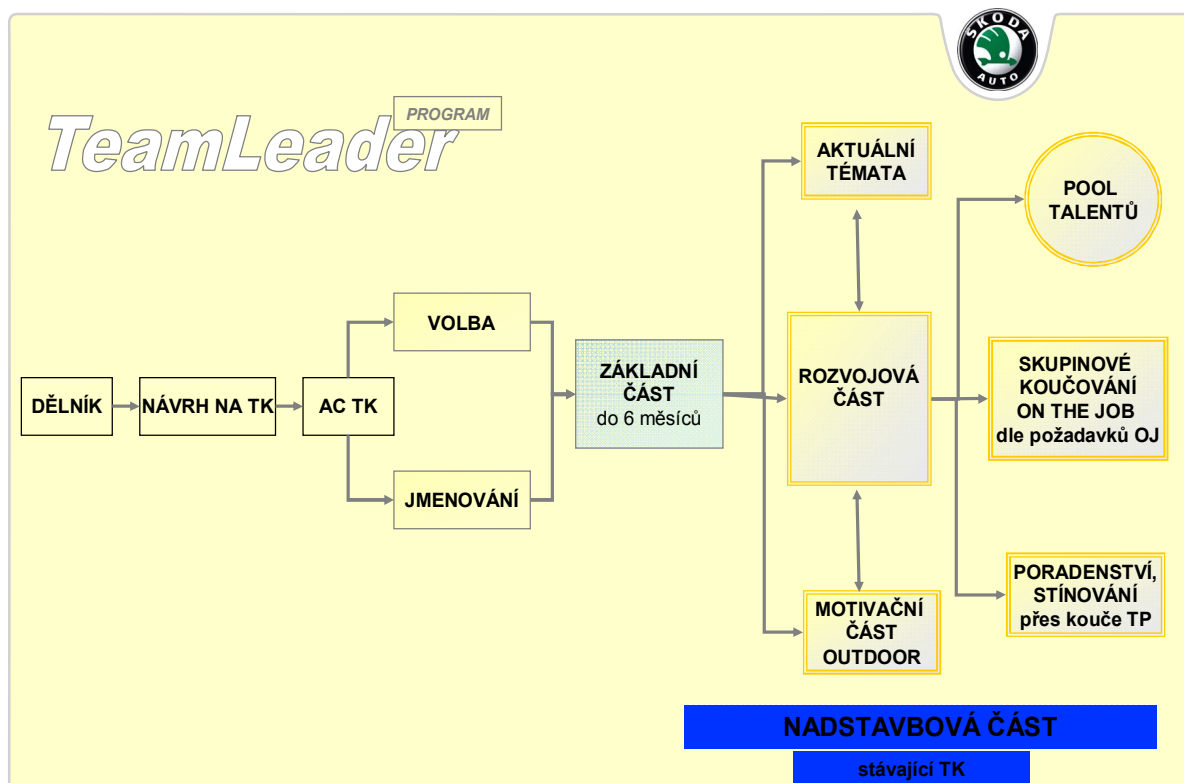
### ***3.9 Projekt „ Team Leader“***

V rámci projektu „ Aréna příležitostí „ byla tato práce zaměřena na program „ TeamLeader“, konkrétně na vzdělávání koordinátorů týmů.

Následující obrázek znázorňuje postup při zařazení do programu.

## PROCES VZDĚLÁVÁNÍ TK

SIMPLY CLEVER



Obr. 3: Postup při zařazení do programu

Zdroj: ZCA- Vzdělávání dospělých

### Zaměření programu:

Projekt „Team Leader“ je o nové koncepci vzdělávání týmových koordinátorů – platné od roku 2008, s cílem:

- Zajistit jednotný standard znalostí, vědomostí a dovedností pro nové TK
- Systematicky podpořit rozvoj kompetencí týmového koordinátora, dle požadavku zadavatele
- Posílit efektivní spolupráci mezi týmovým koordinátorem a supervisorem

#### 3.9.1 Charakteristika:

Vzdělávací program TeamLeader je rozdělen do dvou částí, a to na **ZÁKLADNÍ** část (povinnou), která je určena pouze pro nové týmové koordinátory, kteří jsou ustanoveni do

funkce TK a poprvé vykonávají tuto funkci. Absolvování „Základní části programu TeamLeader“ je povinné, a to do 6 měsíců po ustanovení do funkce TK.

a **NADSTAVBOVOU** část (nepovinnou), která je určena pro všechny týmové koordinátory k dalšímu rozvoji osobnostních a sociálních kompetencí podle moderních vzdělávacích trendů. Nadstavbová část se dále dělí na 3 části:

**1) Rozvojová část**, která nabízí skupinové koučování ON THE JOB pro heterogenní či homogenní skupiny a koučování pro POOL TALENTŮ

**2) Motivační část**, která je zaměřena na podporu efektivní komunikace, vzájemnou spolupráci a důvěru mezi týmovými koordinátory a mistry-supervizory a na propojení obou skupin na vztahové úrovni

**3) Aktuální témata**, toto téma je zaměřeno na požadavky, které vzniknou na základě poznatků účastníků vzdělávacích kurzů. V tomto sledovaném období bylo například rozhodnuto na základě požadavků zařazení základů pracovního práva.

Následující obrázek definuje role Týmového koordinátora.

#### ROLE TK

SIMPLY CLEVER



Koordinovat a řídit svůj tým v rámci odborných a organizačních zadání mistra - supervizora



Využít zkušeností členů týmů, zapojit je do spolutřídění pracovních podmínek a delegovat jim pravomoce za plnění dohodnutých cílů



Zabezpečit funkčnost výrobního nebo obslužného týmu s cílem zajistit nejvyšší a nejproduktivnější výrobu



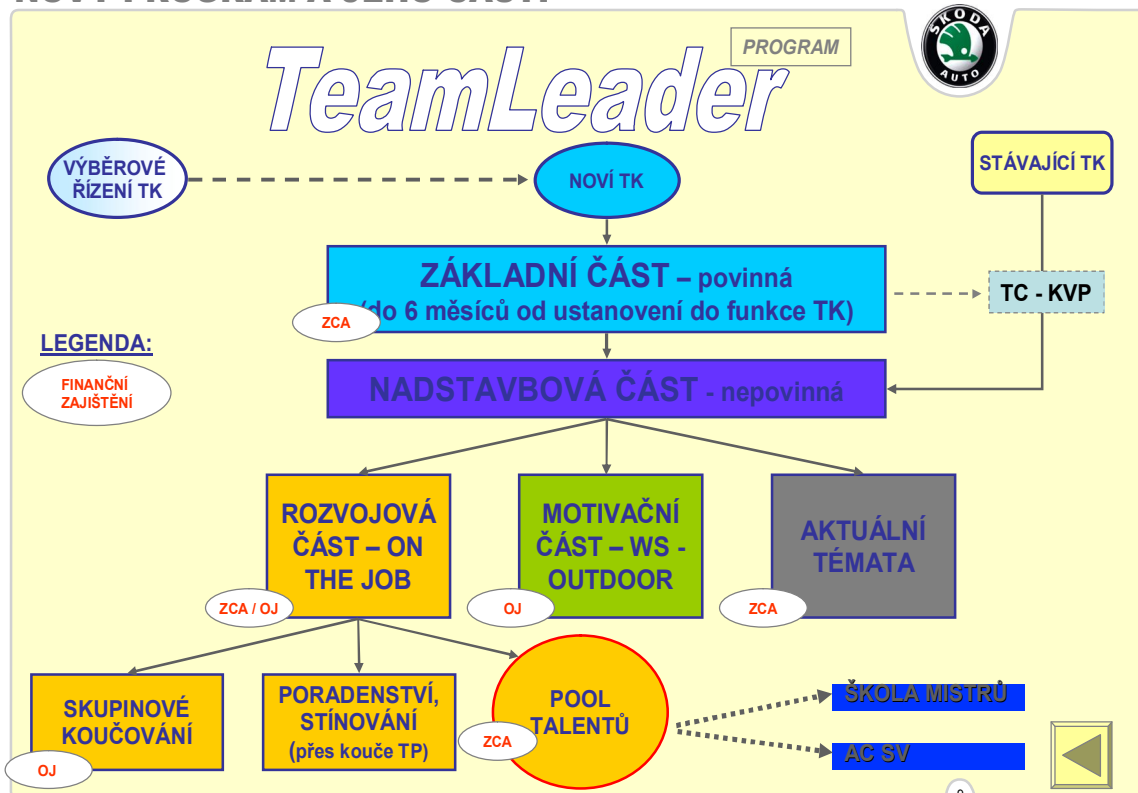
Využít nástrojů týmové práce pro aktivní přístup k optimalizaci pracovních postupů, pracovišť a pracovního okolí s využitím týmové synergie

**Obr. 4:** role Týmového koordinátora

**Zdroj:** ZCA- Vzdělávání dospělých

Tento obrázek graficky znázorňuje postup při vzdělávání Koordinátorů týmů.

## NOVÝ PROGRAM A JEHO ČÁSTI



Obr. 5 : Postup při vzdělávání Koordinátorů týmů

Zdroj: ZCA- Vzdělávání dospělých

### 3.9.2 Základní část

#### Kurz „Základní část“

**Určení:** Je určen pro týmové koordinátory, kteří jsou ustanoveni do funkce TK a **poprvé** vykonávají tuto funkci.

Absolvovat „Základní částí programu TeamLeader“ je povinné, a to do 6 měsíců po ustanovení do funkce.

**Předpoklady:** Výkon funkce koordinátora

**Cíle:**

- Seznámit s VŠŠ v Tréninkovém centru KVP simulační metodou
- Seznámit se sociálními a osobnostními kompetencemi v rámci role TK

- Zkvalitnit komunikační dovednosti v prezentaci, vedení dialogu a diskuze v týmu
- Podpořit schopnost sebeřízení v oblasti plánování času, cílené iniciativy a odolnosti vůči stresu
- Rozvoj schopností řešit problémy a konfliktní situace, vést a řídit tým
- Porozumět specifickým kulturním, jazykovým a sociálním odlišnostem pracovníků jiných národností pracujících v týmu

Podpořit **osobnostní rozvoj**, zvládání stresu a zátěže

Rozvinout a prohloubit sociální a osobnostní kompetence v rámci role TK a s perspektivou vyšší pozice ve Škodě Auto.

- V tomto směru prohloubit znalosti a rozvinout specifické dovednosti v práci s lidmi
- V tomto směru prohloubit dovednosti spolupráce s podřízenými
- V tomto směru prohloubit dovednosti spolupráce s kolegy a nadřízenými.

### **Obsah kurzu:**

#### 1. den: Výrobní Systém Škoda

Výrobní Systém Škoda, elementy VSŠ, nástroje týmové práce - týmová práce ve VSŠ, týmová tabule, týmový rozhovor, rotace v týmu, cílová dohoda, SOL list, řešení problémů, úkoly a kompetence týmu a koordinátora týmu.

2.-3. den: Základy sociálních kompetencí, zvládání zátěžových situací, interkultura na pracovišti. Osobnostní a sociální kompetence potřebné pro výkon funkce TK. Komunikace verbální a neverbální, komunikační bariéry a příčiny nedorozumění. Praktický nácvik osobní prezentace, dialogu a skupinové diskuse se zaměřením na obsah a formu, včetně aktivizujících komunikačních technik. Trénink strategií řešení konfliktních a obtížných situací včetně podávání a přijímání kritiky.

Plánování času vzhledem k úkolům a popisu práce TK, vyhodnocování priorit v souvislosti s cíleně orientovanou iniciativou. Mapování osobní stresové zátěže, alternativy zvyšování odolnosti, vliv stresových situací na atmosféru v týmu a kvalitu výkonu. Práce s informacemi v souvislosti s analýzou, strukturou a technikami řešení problémů. Plánování a organizování práce. Změny, přínosy a omezení při spolupráci s pracovníky týmu jiných národností. Úkoly TK v procesu vzájemné adaptace. Průběh programu je znázorněn na následujícím obrázku.



## NOVÝ PROGRAM A JEHO ČÁSTI

SIMPLY CLEVER



Obr.6: Průběh programu „TeamLeader“ základní část

Zdroj: ZCA- Vzdělávání dospělých

### Metody:

Implementace teorie, moderace, situační modelace, prezentační cvičení, skupinová práce, případové studie s hraním rolí a následnou zpětnou vazbou, osobní prožitek a jeho zpracování, nestandardizované dotazníky a testy, tématická videokazeta

**Rozsah :** 3.dny

### 3.9.3 Rozvojová část

#### Kurz „Pool talentů – koučování“

##### Určení:

Je určena pro stávající, tak i nové týmové koordinátory, kteří absolvovali „Základní částí programu TeamLeader“, případně i rozvojovou část programu, a kteří z pohledu svých vedoucích /supervizorů s ohledem na náročnost práce a zejména s ohledem na jejich perspektivy ve Škodě Auto splňují očekávání a naplňují důvod, aby si ještě více prohloubili své znalosti a rozvinuli své dovednosti, které využijí a upevní nyní v práci TK, perspektivně na vyšších pozicích či s perspektivou AC.

**Předpoklady:**

Výkon funkce vybraných perspektivních koordinátorů týmů ("talentů")

**Obsah:**

Rozvojový program je koncipován jako program **skupinového koučování** (8 – 10 účastníků), tedy jako **intenzivní intervenční program**, který na rozdíl od standardních tréninků a vzdělávacích programů je více zaměřen na individuální intenzivní práci s účastníky programu koučování, vychází z jejich individuální osobní situace, osobnostního profilu a individuálních potřeb ve vztahu k jejich roli a úkolům na pracovišti. Předmětem programu koučování jsou stávající sociální dovednosti a sociální vztahy účastníků nutné pro úspěšné plnění pracovních úkolů. Obsahem programu je rozvoj a prohlubování těchto dovedností, kultivace vztahů a podněty pro další rozvoj osobnosti účastníků programu v intencích perspektiv ve Škodě Auto.

**Výchozí principy rozvojového programu spočívají:**

- v seznámení s konkrétní problematikou, prostředím a osobní situací účastníků,
- v navození atmosféry vzájemné důvěry a otevřenosti mezi koučem a účastníky,
- v kontinuitě jednotlivých součástí programu - tématické, personální i časové
- v explicitní vazbě na potřeby pracoviště - nadřízeného .

**Metody:**

Implementace teorie, moderace, situační modelace, prezentační cvičení, skupinová práce, případové studie s hraním rolí a následnou zpětnou vazbou, osobní prožitek a jeho zpracování, nestandardizované dotazníky a testy, tématická videokazeta

**Rozsah:**

- 6-8 koučovacích dnů v intervalu cca 3 měsíců
- doporučený počet účastníků 8-10

## NOVÝ PROGRAM A JEHO ČÁSTI

SIMPLY CLEVER



**TeamLeader** PROGRAM

### - 2. ROZVOJOVÁ ČÁST

**FORMA: PÉČE O TALENTY - SKUPINOVÉ KOUČOVÁNÍ**



**POOL TALENTŮ – KANDIDÁTI NA SV**

**FORMA: PORADENSTVÍ, STÍNOVÁNÍ**



**EXPONOVANÉ PRACOVNÍ SITUACE - SKUPINY A JEDNOTLIVCI**



**KOUČOVÁNÍ KOUČEM TÝMOVÉ PRÁCE NEBO SV**

**FORMA: SKUPINOVÉ KOUČOVÁNÍ ON THE JOB, 4 SETKÁNÍ**



**HOMOGENNÍ I HETEROGENNÍ SKUPINY**



**SEBEREFLEXE, SEBEPOZNÁNÍ, SEBEŘÍZENÍ**

#### URČENO KOMU

**STÁVAJÍCÍM TK VE FUNCÍ, KTEŘÍ ABSOLVOVALI VSŠ-ZÁKLADNÍ BLOK  
NEBO ZÁKLADNÍ ČÁST PROGRAMU**

**TeamLeader** PROGRAM

**Obr.6:** Průběh programu „TeamLeader“ rozvojová část

**Zdroj:** ZCA- Vzdělávání dospělých

## Kurz „Koučování ON THE JOB“

### Určení:

Je určena pro nové týmové koordinátory, kteří absolvovali „Základní části programu Team Leader“ a stávající týmové koordinátory, kteří z pohledu svých nadřízených (supervizorů) a s ohledem na náročnost práce vyžadují, aby si prohloubili znalosti a rozvinuli své dovednosti v práci TK.

### Předpoklady:

Ustanovení do funkce týmového koordinátora (TK) a její výkon

### Obsah:

Obsah procesu **skupinového koučování TK on the job** ( 8-10 účastníků) je definován individuálně na základě identifikace potřeb zadavatele a cíle zakázky.

Obsah témat: sebeřízení, efektivní komunikace, vedení lidí a kooperace, týmová spolupráce, organizace času, firemní kultura a hodnoty. Skupinové koučování na rozdíl od standardních tréninků a vzdělávacích programů je více zaměřeno na individuální intenzivní práci s účastníky programu skupinového koučování, vychází z jejich individuální osobní situace, osobnostního profilu a individuálních potřeb ve vztahu k jejich rolím a úkolům na pracovišti.

**V obecné rovině probíhá proces v těchto fázích:**

1. Definování cíle
2. Analýza současné situace
3. Možnost rozvoje
4. Volba a prostředky k dosažení cíle
5. Monitoring výsledků

**Cíle:**

- Analýza problematiky koučované skupiny TK, mapování kompetencí a nároků pozice TK související s potřebou osobního rozvoje
- Vytvoření alternativních přístupů, situačních řešení v rámci koučované skupiny TK v souvislosti se strukturovaným cílem
- Nasměrovat a upevnit schopnost sebeřízení TK na základě monitoringů výsledků a zpětných vazeb

**Metody:**

Rozhodující metodou nadstavbové části programu je training on the job, přímá spolupráce na pracovišti. Následně implementace teorie, hraní rolí s následnou zpětnou vazbou, simulované činnosti, prezentační cvičení, skupinové práce, osobní prožitek a jeho zpracování, nestandardizované dotazníky a testy.

**Rozsah:**

- 4 koučovací dny v intervalu cca 2 měsíců
- rozsah 4-6 hodin
- doporučený počet účastníků 8-10

**Kurz „Outdoor“**

**Určení:**

Je určena pro týmové koordinátory (TK) společně s mistry - supervizory (SV)

### **Předpoklady:**

Ustanovení do funkce týmového koordinátora (TK) a její výkon

### **Obsah:**

**Zážitkový program** sestavený z pestré směsi aktivit, poskytujících prostor pro aplikaci následujících dovedností a kompetencí:

- komunikačních dovedností
- efektivní řešení problémů,
- vedení lidí,
- týmová práce.

V programu bude dostatečný prostor pro poznání důležitosti **vzájemné důvěry** a společného vnímání **radosti z vítězství**.

Vybrané aktivity/ bloky aktivit budou využity jako podklad k realizaci **zpětné vazby** se zaměřením na výše uvedená témata a propojení aktuálních zážitků se situacemi z běžného pracovního života. **Podpora motivace účastníků:**

**Část aktivit je soutěžních** – prvek soutěže je dobrým motivátorem k aktivní účasti na programu i pro dosahování společných cílů ve skupině, soutěžní aktivity však nejsou primární náplní programu – klademe důraz spíše na společnou spolupráci.

**Složení dílčích skupin** se bude pro jednotlivé aktivity nebo bloky aktivit měnit s cílem maximálního poznání účastníků a podpory pozitivních vztahů mezi nimi

Přes prvek soutěže v jednotlivých aktivitách **bude mít skupina společný cíl**, ke kterému bude v rámci jednotlivých aktivit postupně směřovat.

Jednotlivé aktivity budou, s cílem maximálního zapojení účastníků, provázány dějovou legendou.

### **Cíle:**

- Zábavnou a atraktivní formou podpořit efektivní lidskou komunikaci mezi oběma skupinami
- Podpora vzájemné spolupráce a důvěry
- Podpora propojení obou skupin na vztahové úrovni

## NOVÝ PROGRAM A JEHO ČÁSTI

SIMPLY CLEVER



### *TeamLeader* - PROGRAM **3. MOTIVAČNÍ ČÁST – 1-2 DENNÍ**

**FORMA: SPOLEČNĚ TK A SV - OUTDOOR**

- CÍLE:**
- ➡ **VYLEPŠENÍ SPOLUPRÁCE NAPŘÍČ HIERARCHIE V RÁMCI CC**
  - ➡ **NASTAVENÍ DŮVĚRY A ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE MEZI TK A SV**
  - ➡ **SPOLUÚČAST NA TVORBĚ PŘIDANÉ HODNOTY**
  - ➡ **MOTIVACE, HUMAN TOUCH**
  - ➡ **INFO O SOUČASNÉM STAVU CC**

**URČENO KOMU**

**SPOLEČNÉ SETKÁNÍ STÁVAJÍCÍCH TK A SV**

**KDY**

**DLE POŽADAVKU ZADAVATELE - PRACOVNÍ DEN NEBO SOBOTA**

**Obr. 7:** Průběh programu „TeamLeader“ motivační část

**Zdroj:** ZCA- Vzdělávání dospělých

### **Metody:**

Kombinace zážitkových aktivit různých kategorií, zpětná vazba k aktivitám, videoreflexe v případě 2denního setkání

### **Rozsah:**

- 1-2 dny
- doporučený počet účastníků 30

### **Kurz „Aktuální téma“**

**Určení:** Je určena pro týmové koordinátory

**Předpoklady:** výkon funkce TK a

**Obsah:** Na základě požadavku / potřeby firmy

**Cíle:** Rozvoj **jedné** kompetence v jednom roce

**Metody:** Dle požadovaného tématu

**Rozsah:** 1-2 dny

**Doporučený počet účastníků:** 30

## NOVÝ PROGRAM A JEHO ČÁSTI

SIMPLY CLEVER



### **PROGRAM** *TeamLeader* - 4. AKTUÁLNÍ TÉMATA

➔ **ROZVOJ JEDNÉ KOMPETENCE V JEDNOM ROCE**

#### **URČENO KOMU**

**NOVÝM A STÁVAJÍCÍM TK, NA ZÁKLADĚ POŽADAVKU /POTŘEB FIRMY**

**Obr.7:** Průběh programu „TeamLeader“ motivační část

**Zdroj:** ZCA- Vzdělávání dospělých



**Obr.8:** Příprava ve vzdělávacím centru

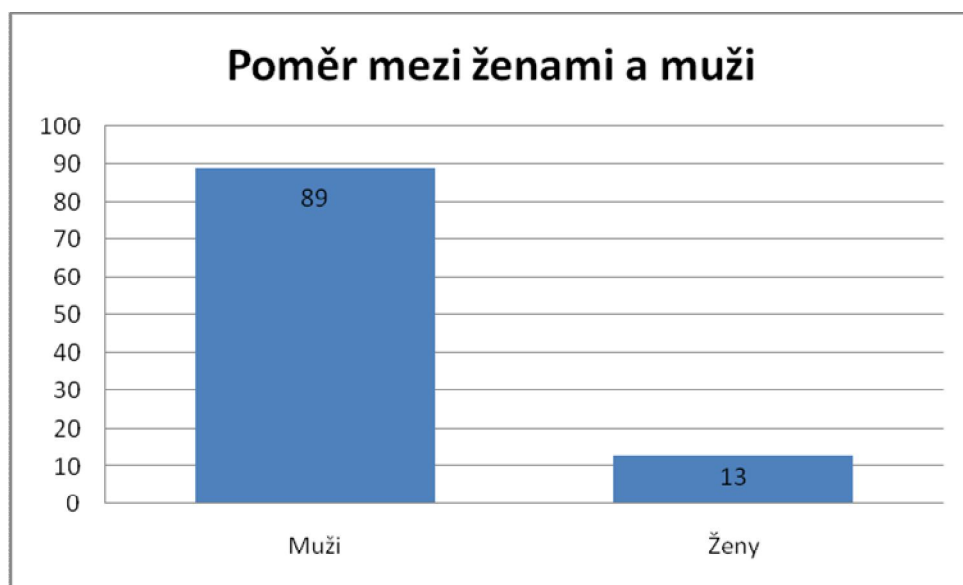
**Zdroj:** Autor

### 3.10 Výsledky a interpretace

#### Obecné informace o respondentech

Koordinátor týmu zodpovídá za organizaci práce cca 15-20 zaměstnanců v dělnické profesi, jeho nadřízeným je mistr. Vzhledem k vysokým nárokům na tyto zaměstnance pracujících v oblasti výroby firma Škoda Auto rozhodla o jejich dalším vzdělávání. Byl zpracován speciální vzdělávací program - „TeamLeader“, který je součástí vzdělávacího programu „Aréna příležitostí“. Program „TeamLeader“ je zaměřený na vzdělávání týmových koordinátorů firmy Škoda Auto a měl by se stát jejich přípravou znalostí, a dovedností, nutných pro výkon práce týmového koordinátora ve firmě. Oba programy jsou blíže popsány v další části práce.

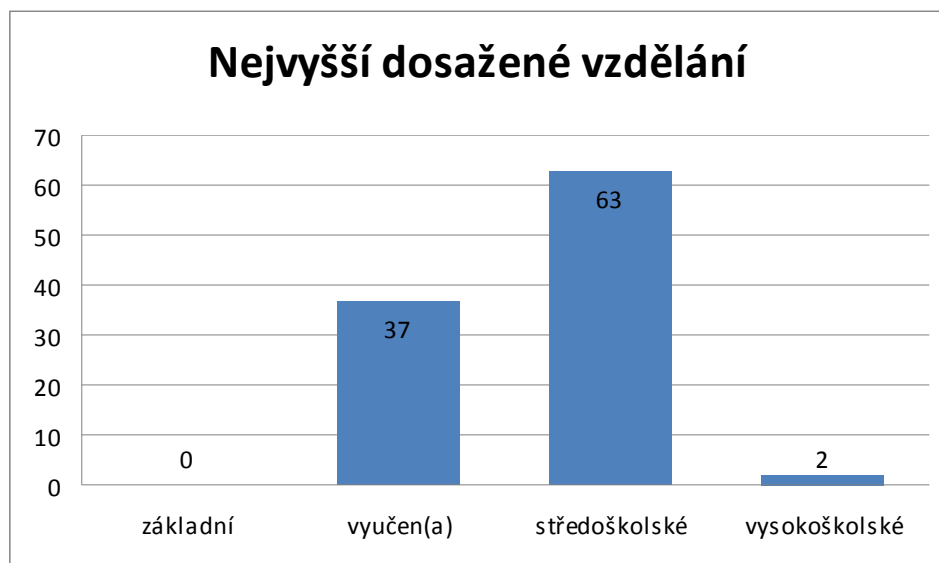
Pro autora této práce bylo překvapením, jaký je nepoměr zastoupení mezi ženami a muži na této nejzákladnější vedoucí funkci. Ze šetřeného vzorku 102 respondentů bylo 89 mužů a pouze 13 žen. Tento výsledek je graficky znázorněn v grafu č.1.



Graf 1: Poměr mezi ženami a muži

**Předpoklad číslo 1:** Lze předpokládat, že více než 60% týmových koordinátorů účastnících se vzdělávacího programu „Aréna příležitostí Škoda Auto“ má minimálně středoškolské vzdělání (ověřováno pomocí dotazníku – položkou č.3).





**Graf 2 :** Nejvyšší dosažené vzdělání

**Autor se domnívá,** že s dosaženým vyšším vzděláním roste předpoklad zájmu o další vzdělávání a že je možné předpokládat vyšší četnost vzdělávání. Čím častěji má zaměstnanec možnost se vzdělávat a je nějak motivován, tzn. za své úsilí nějak odměněn, tím roste i jeho motivace k dalšímu vzdělávání. Většina respondentů ze šetřeného vzorku se již dříve vzdělávala a je u nich také předpoklad, že tento kurz nebude jejich poslední. Největší motivací respondentům bylo zařazení do vyššího platového stupně.

Po vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že žádný z respondentů nemá pouze základní vzdělání. Výuční list mělo 37 respondentů, což je 37,7 %.

Středoškolské a vyšší vzdělání má 65 respondentů kurzů, což je 66.3 %.

Na základě vyhodnocení této části **je možné potvrdit předpoklad**, že více než 60% dotazovaných týmových koordinátorů má minimálně dosažené středoškolské vzdělání.

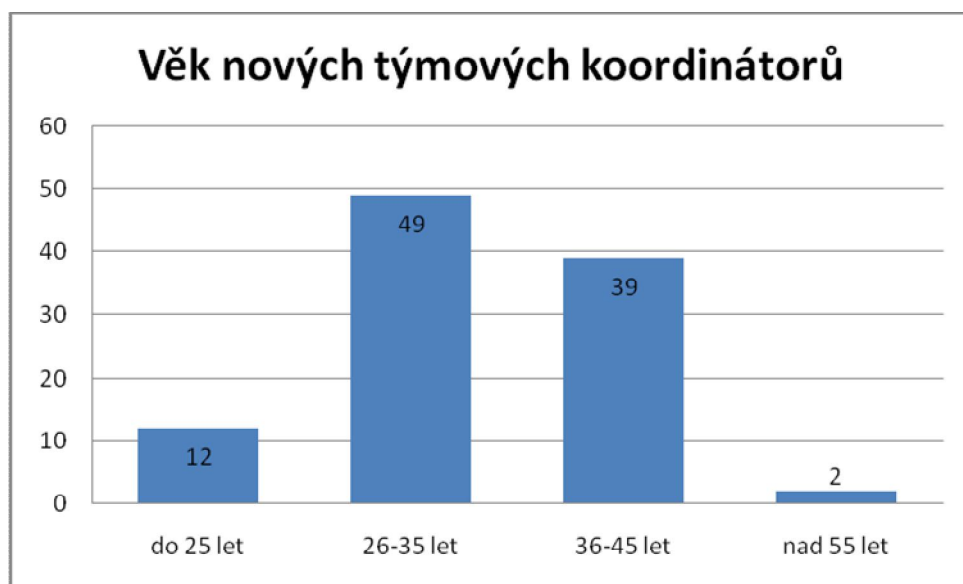
**Předpoklad číslo 2:** Lze předpokládat, že častější zájem o účast na vzdělávacích programech je ovlivněna věkem koordinátorů týmu (ověřováno pomocí dotazníku – položkou č.4).

Prvním úkolem při potvrzování či vyvracení tohoto předpokladu bylo definování 2 základních skupin - mladších a starších dospělých.

Věk respondentů:

- do 25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- nad 55 let

Rozložení věku respondentů znázorňuje následující graf.



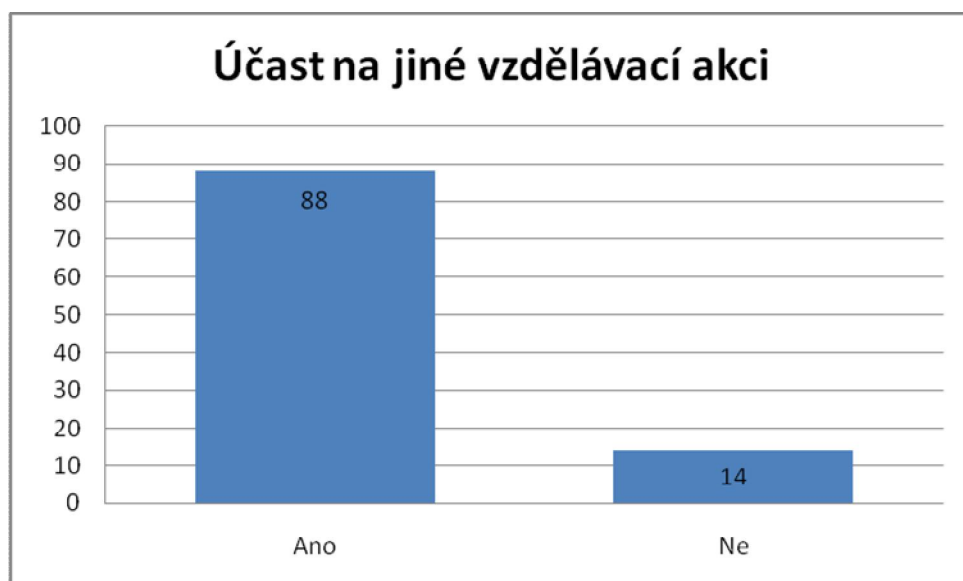
**Graf 3:** Věk nových týmových kordinátorů

Autor práce rozdělil respondenty do 2 základních skupin následovně:

1. skupina - **mladší dospělí**, respondenti od 25 do 35 let (celkem 61 respondentů)
2. skupina - **starší dospělí**, respondenti nad 36 let (celkem 41 respondentů).

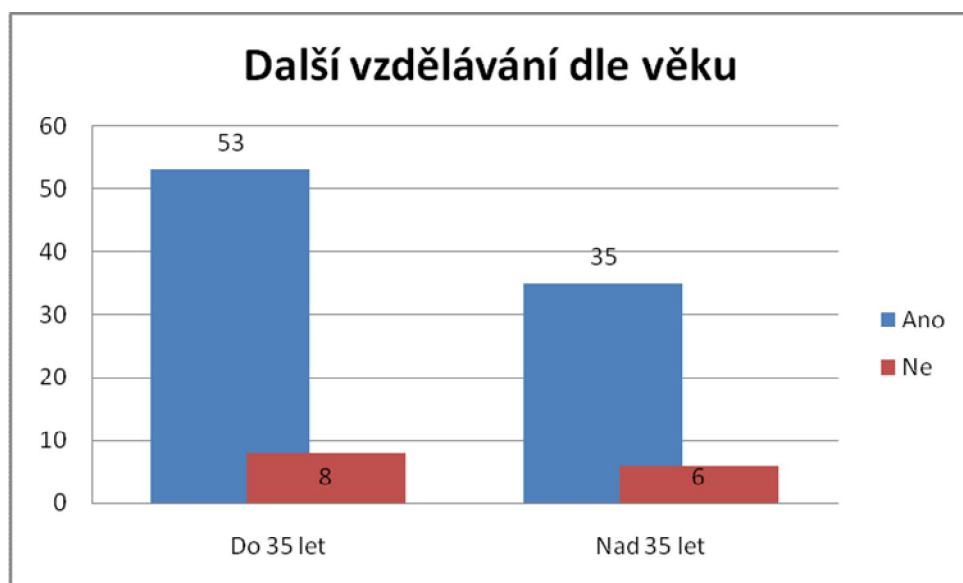
Skupina č.1 „mladší dospělí“ byla početnější než skupina č. 2 „starší dospělí“, při jejich vzájemném porovnávání bylo toto rozdělení dle věku respondentů zohledněno.

U většiny respondentů, bez ohledu na pohlaví, nešlo o jediný vzdělávací kurz absolvovaný v letošním roce.



**Graf 4:** Účast na jiné vzdělávací akci

Bylo předpokládáno, že u skupiny respondentů č. 1 „mladší dospělí“ se projeví vyšší četnost účasti na vzdělávacích programech. Ve všech otázkách odpovídali respondenti ze skupiny č. 1 i č. 2 velmi podobně, často dokonce shodně.



**Graf 5:** Další vzdělávání dle věkových kategorií

V první skupině to bylo 8 a ve druhé skupině 6 respondentů, kteří se dříve neúčastnili žádné vzdělávací akce.

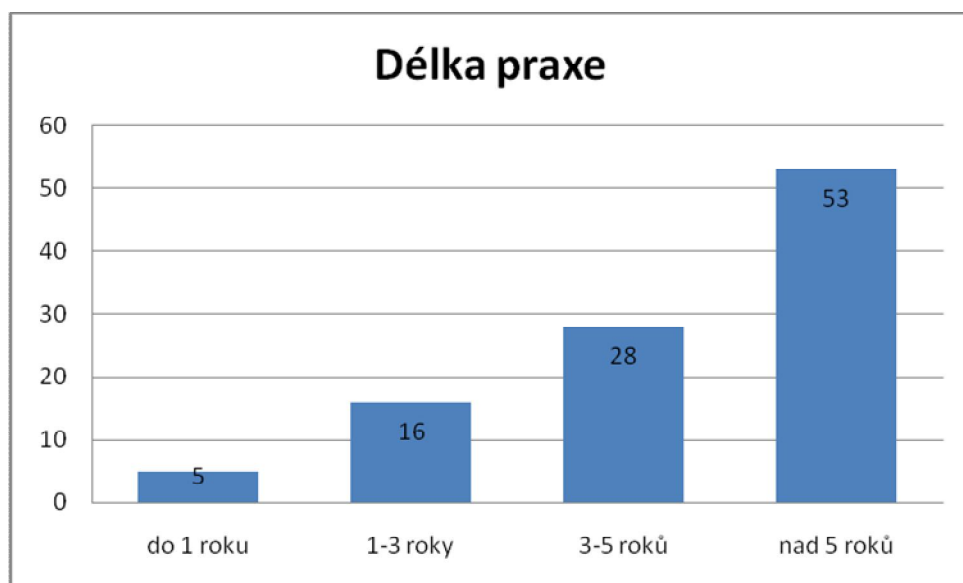
**Z těchto důvodů se můj předpoklad, že se mladší dospělí účastní častěji vzdělávacích programů ve Škoda Auto než starší dospělí, nepotvrdil.**

**Předpoklad číslo 3:** Lze předpokládat, že délka praxe ve firmě ovlivňuje úměrně možnost zařazení do funkce koordinátora týmu. (ověřováno pomocí dotazníku –položkou č.6).

Prvním krokem při potvrzování či vyvracení tohoto předpokladu bylo definování skupin respondentů podle odpracovaných let ve firmě. Respondenti byli rozděleni do čtyř skupin následovně:

- do 1 roku
- 1-3-roky
- 3-5 roků
- nad 5 roků

Po vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že pouze 5 kandidátů na post koordinátora týmu nepřekročilo délkou své praxe 1 rok. Ve skupině bylo 16 kandidátů týmu, kteří mají praxi 1-3 roky. Ve třetí skupině mělo 28 kandidátů praxi 3-5 let. Čtvrtá skupina byla nejpočetnější, do ní bylo zařazeno 53 kandidátů s praxí nad 5 let. Tyto údaje jsou pro větší přehlednost zpracovány v následujícím grafu.



**Graf 6:** Délka praxe ve firmě

Poslední předpoklad byl zaměřen na porovnání délky praxe ve firmě a možnost pracovního zařazení jako koordinátor týmu. Cílem bylo zjistit, jestli je u kandidátů na post koordinátora týmu důležitá délka odborné praxe na pracovišti. Tento předpoklad byl ověřován podle otázky č.6 v dotazníku. Na základě vyhodnocení je **možné tento předpoklad potvrdit.**

### ***3.11 Shrnutí výsledků praktické části***

Šetření bylo prováděno ve vzdělávacím centru firmy Škoda Auto v druhém pololetí roku 2008. Celkem se účastnilo 102 účastníků v 8. seminářích. Respondenti jsou zaměstnanci firmy Škoda Auto a.s. Jejich současné pracovní zařazení je na pozici koordinátor týmu. Cílem práce bylo za pomoci dotazníkového šetření a analýzou dokumentace zjistit, zda lze pomocí stávajících vzdělávacích akcí, zajistit jednotný standard znalostí, vědomostí a dovedností, nutných pro výkon práce.

**První předpoklad byl:** Lze předpokládat, že více než 60% týmových koordinátorů účastnících se vzdělávacího programu „Aréna příležitostí Škoda Auto“ má minimálně středoškolské vzdělání. Tento předpoklad **byl naplněn**.

**Druhý předpoklad byl:** Lze předpokládat, že častější zájem o účast na vzdělávacích programech je ovlivněna věkem koordinátorů týmu. Tento předpoklad **nebyl naplněn**.

**Třetí předpoklad byl:** Lze předpokládat, že délka praxe ve firmě ovlivňuje úměrně možnost zařazení do funkce koordinátora týmu. Tento předpoklad **byl naplněn**.

### ***3.12 Vyhodnocení dokumentace a dotazníků***

#### **Hodnocení účastníky**

#### **Pozitivní poznatky**

- Nový náhled jak řešit problémy nejen na pracovišti
- Lektorský výkon na profesionální úrovni
- Srozumitelnost
- Perfektní spolupráce
- Praktické příklady
- Prohloubení a získání nových informací
- Poznání sebe sama, umění jednat s lidmi, zvýšení sebevědomí
- Změna pohledu na svou práci
- Vítaná názorová odlišnost

## Negativní poznatky

- Neodhlučněné tréninkové centrum – rušení tréninku

## Hodnocení autora práce

- Pozitivní ohlas ze strany účastníků na vedení a praktickou náplň odborné a nadodborné části semináře
- Srozumitelnost, výkon externích lektorů, schopnost zaujmout, interaktivní výuka, přístup k účastníkům
- Praktické ukázky a trénink dovedností (např. ZV, pochvala a kritika, zvládání obtížných situací, atd.)
- Zařazení tématu interkultury
- Dobrý základ a inspirace pro nové TK k dalšímu osobnímu rozvoji
- Pestrý obsah tréninku, okamžitá reakce na požadavky účastníků v průběhu výuky
- Vyjasnění role týmového koordinátora a postojů k výkonu funkce

## Návrhy pro zlepšení a úpravu modulu

- doplňovat stávající podklady pro účastníky o materiály dle aktuální potřeby skupiny (jednotlivé listy) např. k tématu stres, komunikace apod. a reagovat na aktuální vývoj ve firmě novými praktickými příklady

Pro mnohé dospělé je však návrat do dalšího vzdělávání velmi komplikovaný. Je pro ně složité zkombinovat zaměstnání, rodinu, své koníčky a vzdělávání. Dle názoru autora této práce, je nejdůležitější, aby zaměstnanci k dalšímu vzdělávání přistupovali dobrovolně a náležitě motivováni. Jakékoliv vzdělávání, které je nařízeno direktivně, nepřináší požadované výsledky. Jak tedy dospělé motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání? Největšími motivy jsou získání nového pracovního, vyšší finanční ohodnocení a vyšší postavení v práci. Skupina, která byla součástí toho šetření, splňovala všechny tyto znaky. Na výsledcích a aktivitě s jakou přistupovali k dalšímu vzdělávání, to bylo jednoznačné.

**Na závěr lze tedy konstatovat,** že cíl práce zjistit, zda lze pomocí stávajících vzdělávacích akcí, zajistit jednotný standard znalostí, vědomostí a dovedností, nutných pro výkon práce **byl potvrzen.**

## 4 Závěr

V této práci je předložen jeden z mnoha možných pohledů na vybrané trendy v oblasti vzdělávání dospělých. Současné tržní podmínky vedou k nutnosti uvědomit si potřebu celoživotního učení, aby se každý dokázal prosadit na stále náročnějším trhu práce a zároveň dosahoval osobního uspokojení.

Bakalářská práce na základě studia odborné literatury a konzultací s lektory útvaru Vzdělávání dospělých společnosti Škoda Auto, a. s. umožnila autorovi pochopit, že vzdělávání dospělých ve firmě Škoda Auto, a. s. a vzdělávání obecně, je dlouhodobý celoživotní proces, na kterém se aktivně musejí podílet zejména sami vzdělávaní.

Přínosem pro společnosti, které vsadí na systematické a trvalé vzdělávání svých zaměstnanců, je zejména růst produktivity práce, větší zastupitelnost pracovníků, spokojenost zaměstnanců v pracovní roli, zvýšení kvality práce a tím i snižování nákladů, schopnost předvídat změny a rychle na ně reagovat a v neposlední řadě i možnost většího zapojení pracovníků do rozhodovacích procesů.

Mezi společnostmi, které si uvědomují, že klíčovým faktorem úspěchu firmy jsou vzdělání a vyškolení zaměstnanci, patří i společnost Škoda Auto, a. s.

Společnost Škoda Auto, a. s. lze označit jako mezinárodně úspěšný podnik, který je schopen reagovat na dynamický růst automobilového průmyslu. Plně se ztotožňuje s tím, že klíčovým faktorem úspěchu dnes, ale i v budoucnu, jsou vzdělání a vyškolení lidé.

Úroveň vzdělávání ve firmě je dle názoru autora bakalářské práce na vysoké úrovni a svým rozsahem převyšuje běžný standard podniků České republiky.

## 5 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. BELCOURT, Monica, WRIGHT, Phillip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
3. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-
4. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách..* 3. vyd. Praha : Grada, 2007. 261 s. ISBN 80-2472-202-3.
5. KOLAJTOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. KOUBEK, J., HUTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení : Vybrané kapitoly*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4
8. MILKOVICH, T., BOUDREAU, W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada a.s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3
9. MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha : Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
10. PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
11. TICHÁ, Ivana. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, s.r.o., Praha, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.
12. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
13. SKALKA, Jarolim a kol. *Základy pedagogiky dospělých*. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1989. 255 s. ISBN 80-04-21636-6.
14. STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika : trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1
15. *Edoceo*[online].[cit. 11. 9. 2008]. Dostupné z :<<http://www.edoceo.cz/elearning/>>
16. [11] *HR živě*[online]. [cit. 10.11.2008]. Dostupné z: <[http://www.hrzive.cz/data/skoda\\_auto/chadt.ppt](http://www.hrzive.cz/data/skoda_auto/chadt.ppt)>



17. [12] *Insite*[online].[cit. 12. 11. 2008. Dostupné z: <<http://infoservis.insite.cz>>

### **Interní materiály**

18. intranet firmy ŠKODA AUTO a. s.

19. Interní materiály útvaru ZCA - Vzdělávání dospělých ŠKODA AUTO a. s.

## **6 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník autora práce

Příloha č. 2: Zpětná vazba – Hodnocení trainingu

Příloha č. 3: Přihláška do vzdělávací akce

Příloha č. 4: Přihláška k prohubování nebo zvyšování kvalifikace

Příloha č. 5: Přihláška do externí vzdělávací akce

Příloha č. 6: Přihláška do jazykového kurzu

Vážený respondente,  
dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je **anonymní a** na jeho vyplnění potřebujete **max. 5 minut**, Vaše názory budou použity pouze pro potřeby mé bakalářské práce. Děkuji Vám za pomoc a za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

František Beneš

Označte prosím křížkem pouze jednu možnost.

Pohlaví:

- ☐ žena
- ☐ muž

Věková kategorie:

- ☐ do 25 let
- ☐ 26 – 35 let
- ☐ 36 – 45 let
- ☐ 46 – 55 let
- ☐ nad 55 let

Nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní
- ☐ vyučen(a)
- ☐ středoškolské
- ☐ vysokoškolské

Zúčastnil jste se v minulosti některé jiné vzdělávací akce, pořádané zaměstnavatelem? Pokud ano, kolika?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Kolika?.....

Navštěvujete mimo tento kurz i jiný vzdělávací kurz? (např. jazykový)

- ☐ Ano,
- ☐ Ne

Jaká je délka Vaší praxe ve firmě?

- ☐ do 1 roku
- ☐ 1-3 roky

- ☐ 3-5 roků
- ☐ nad 5 roků

Proč jste se do tohoto kurzu přihlásil/a? Prosím, u každé možnosti označte, do jaké míry s ní souhlasíte:

a) vyšší finanční ohodnocení v práci

- ☐ souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ nevím

b) vyšší postavení v práci

- ☐ souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ nevím

c) udržení si pracovního místa

- ☐ souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ nesouhlasím
- ☐ nevím

## Přihláška k prohlubování nebo zvyšování kvalifikace

Anmeldung zur Vertiefung bzw. Erhöhung der Qualifizierung

<input type="checkbox"/> Prohlubování kvalifikace (náklady alespoň 75.000 Kč)/ Qualifizierungsvertiefung (Gesamtkosten über 75.000 Kč)	<input type="checkbox"/> Zvyšování kvalifikace/ Qualifizierungserhöhung
---	--

### Účastník vzdělávací akce/Teilnehmer an Weiterbildungsaktion

Příjmení/Name		Jméno/Vorname	
Osobní číslo/ Personalnummer		Telefon/Fax Rufnr./Faxnr.	
Org. zkratka útvaru/ Abteilung-Org. Abkürzung		NS/ Kostenstelle	
Profese/ Beruf		Dosažené vzdělání/ Erreichter Bildungsgrad	

### Prohlubování kvalifikace (náklady alespoň 75.000 Kč)/Qualifikationsvertiefung (Gesamtkosten über 75.000 Kč)

Název vzdělávací aktivity/ Name der Bildungsaktivität	Vzdělávací instituce (název, adresa sídla)/Bildungsinstitution (Name, Firmensitz)	Termín konání/ Termin	Předp. cena/ Vorausgesetzter Preis
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Předpokládaný termín dokončení/ Vorausgesetzter Termin des Abschlusses		Účastník/Teilnehmer  ..... datum a podpis/Datum und Unterschrift	

### Zvyšování kvalifikace/Qualifizierungserhöhung

Druh vzdělávací aktivity kurz – studium (postgraduální studium, doktorské studium, studium MBA, magisterské studium, bakalářské studium, vyšší odborné studium, střední škola, nástavbové studium, vyučení) Typ der Bildungsaktivität...Kurs..- Studium.... (postgraduelles Studium, Doktorandenstudium, MBA- Studium, Magisterstudium, Bachelorstudium, höheres postabituierelles Studium, Fachoberschule, Aufbaustudium, Lehre)			
Vzdělávací instituce (název, fakulta, místo)/ Bildungsinstitution (Name, Fakultät, Ort)			
Název vzdělávací aktivity/ Name der Bildungsaktivität			
Forma studia/ Form des Studiums	<input type="checkbox"/> Prezenční/Präsenz-(Tagesstudium) <input type="checkbox"/> Kombinované/Kombiniertes(Fern-) Studium		
Termín zahájení studia/ Termin der Studienaufnahme		Předpokládaný termín ukončení studia/ Vorausgesetzter Termin des Abschlusses	

Délka studia/ Dauer des Studiums		Školné za 1 semestr/Schulgeld pro Semester	
Celkový počet zkoušek/ Prüfungsgesamtanzahl		Účastník/Teilnehmer  ..... datum a podpis/Datum und Unterschrift	
Celkem dnů volna na zkoušky, závěrečnou zkoušku a závěrečnou práci/ Tage der Freistellung für Prüfungen, für die Abschlussprüfung und die Abschlussarbeit gesamt			

Pracovní úlevy pro studium dle zákoníku práce/Arbeitserleichterung für Studienzwecke gem. AGB  
v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení/im unumgänglich notwendigen Umfang zur Teilnahme am Unterricht bzw. an der Schulung  
2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném VŠ nebo VOŠ/2 Tage der Freistellung von der Arbeit für Vorbereitung und Ablegung jeder Prüfung, realisiert an der Hochschule bzw. der höheren postabituriellen Schule im Rahmen des Studiums  
5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria/5 Tage der Freistellung von der Arbeit für Vorbereitung und Ablegung der Abschußprüfung, der Abitur bzw. des Absolutoriums  
10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce nebo disertační práce/10 Tage der Freistellung von der Arbeit für Erarbeitung und Verteidigung der Abschlussarbeit, Bachelorarbeit, Diplomarbeit bzw. Disertationsarbeit  
40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky a státní doktorské zkoušky/40 Tage der Freistellung von der Arbeit zur Vorbereitung und Ablegung des Staatsabschlusses bzw. Staatsdoktorexamens

#### Důvod vzdělávací aktivity/Grund der Bildungsaktivität

- ☐ neplnění kvalifikačních požadavků/Nichterfüllung der Qualifizierungsanforderungen
- ☐ využití kvalifikace na současné pozici/Nutzung der Qualifizierung in der jetzigen Position
- ☐ využití kvalifikace na budoucí pozici/Nutzung der Qualifizierung in der zukünftigen Position
- ☐ jiné důvody/andere Gründe
- .....

Přímý nadřízený/

.....  
(direkter Vorgesetzter )

podpis, jmenovka, /Unterschrift, Namensstempel,

Souhlas s uzavřením kvalifikační dohody a poskytnutím odpovídajícího volna/ Zustimmung zum Abschluss der Qualifizierungsvereinbarung und zur Gewährung der einschlägigen Freistellung	*ANO / NE/ JA / NEIN
Souhlas s úhradou školného/ Zustimmung zur Schulgeldddeckung	*ANO / NE/ JA / NEIN
Souhlas se zapůjčením služebního vozidla pro potřeby dopravy na vzdělávací akci/ Zustimmung zur Verleihung des Dienstwagens für die Zwecke der Beförderung zur Bildungsaktion	*ANO / NE/ JA / NEIN

Délka závazku (počet měsíců)/ Dauer der Verpflichtung (Anzahl der Monate)		Schválil (vedoucí OJ)/ Genehmigt (Leiter OE)  ..... podpis, jmenovka, razítko/ Unterschrift, Namensstempel, Stempel
--	--	--

\*Nehodící se škrtněte/  
Nicht-Zutreffendes streichen

### Vyjádření oblasti Z/Stellungnahme des Z-Bereichs

Celkové náklady na pracovní volno/ Gesamtkosten für Freistellung von der Arbeit		
Celkové náklady/ Gesamtkosten		
Schválení CPLZ/Genehmigung des Zentrums für HR-Betreuung   ..... Datum                      podpis, jmenovka, razítko/ Unterschrift, Namensstempel, Stempel	Výjimka/Sonderregelung **   ..... Datum                      podpis, jmenovka, razítko/ Unterschrift, Namensstempel, Stempel	

\*\* Schvaluje vedoucí ZCA jen v mimořádných případech - viz MP.1.255 Prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců/wird von ZCA-Leiter nur in Sonderfällen genehmigt – s. MA.1.225 Vertiefung und Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation

Řádně vyplněný formulář zašlete interní poštou na příslušné CPLZ. S případnými dotazy a speciálními požadavky se obračejte na Vašeho personálního referenta./Das ordentlich ausgefüllte Formular ist per interne Post an zuständiges Zentrum für HR-Betreuung weiterzuleiten. Mit Ihren eventuellen Fragen bzw. speziellen Anforderungen wenden Sie sich bitte an den zuständigen Personalreferenten.

## Přihláška na externí vzdělávací akci

Anmeldung zur externen Weiterbildungsaktion

Předpokládané náklady nedosahují 75 000 Kč

(Die zu erwartenden Kosten betragen nicht die Höhe von 75 000 CZK)

### Účastník vzdělávací akce/Teilnehmer an Weiterbildungsaktion

Titul/Příjmení/ Titel/Name		Jméno/Vorname	
Osobní číslo/ Personal-Nr.		Telefon/Fax Telefon-/Faxnummer	
Název útvaru/ Org. zkratka útvaru/ Abteilung/Org. -Abkürzung		NS/ Kostenstelle	
Profese/ Beruf		Dosažené vzdělání/ Erreichter Bildungsgrad	

Název externí vzdělávací akce/ Name der externen Weiterbildungsaktion	
Vzdělávací instituce (název, adresa sídla)/ Bildungsinstitution (Name, Firmensitz)	
Termín konání/ Termin der Veranstaltung	
<div>Účastník/Teilnehmer</div> <div>.....</div> <div>datum a</div> <div>podpis/Datum und Unterschrift</div>	

Náklady zahrnují kurzovné, mzdové náklady, cestovné, stravné atd./

Kosten schließen Kursgeld, Lohnkosten, Reisegeld, Spesen usw. ein

Účast na školení k prohloubení kvalifikace je výkonem práce a náleží za ni mzda. Náklady na prohlubování kvalifikace nese zaměstnavatel./

Die Teilnahme an der Schulung zur Qualifikationsvertiefung ist gleichzusetzen mit der Arbeitsleistung und dem Mitarbeiter steht dafür ein Lohn zu. Die Kosten für die Qualifikationsvertiefung werden vom Arbeitgeber getragen.

Externí vzdělávací akci hradí nákladové středisko/číslo

.....  
Die Weiterbildungsaktion wird getragen von Kostenstelle/Nummer



oprávněním/

Schválil (vedoucí OJ)  
pověřený zaměstnanec s podpisovým

Genehmigt (Leiter OE) Unterschriftsberechtigter

.....

podpis, jmenovka, razítko/  
Unterschrift, Namensstempel, Stempel